

**TRABAJO DE GRADO**

**“DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PROPUESTA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE  
MAQUINARÍA AGRÍCOLA: AGROYA”**

**MARIA VIVIANA PIÑEROS VANEGAS  
RUTH MARCELA QUITIAN QUIROZ**



**Universidad  
Externado  
de Colombia**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS  
BOGOTÁ  
2017**

**DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE PROPUESTA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE  
MAQUINARÍA AGRÍCOLA: AGROYA**

**MARIA VIVIANA PIÑEROS VANEGAS  
RUTH MARCELA QUITIAN QUIROZ**

***TRABAJO DE GRADO***

Director:  
**LILIANA PATRICIA ORTIZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS  
BOGOTÁ  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVOS.....	6
FUNDAMENTO TEÓRICO .....	7
Metodologías Administrativas.....	9
MARCO METODOLÓGICO .....	10
RESUMEN EJECUTIVO .....	12
1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	13
1.1. PROPÓSITO.....	13
1.2. CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA EMPRESA .....	13
2. EQUIPO Y ORGANIZACIÓN.....	14
TABLA DE PERSONAL – NÓMINA .....	14
Estructura del Staff Gerencial - Organigrama .....	16
Descripción del Organigrama Gerencial.....	16
ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA .....	19
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	21
MARCA.....	21
MISIÓN .....	21
VISIÓN.....	21
OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	22
CONSTITUCIÓN LEGAL (TIPO DE EMPRESA Y DUEÑOS), UBICACIÓN GEOGRÁFICA, PERSONAL .....	22
HISTORIA DE LA EMPRESA, GÉNESIS DE LA IDEA DE NEGOCIO Y SU ESTADO ACTUAL .....	22
ESTRATEGIA GENERAL PARA ALCANZAR LA OPORTUNIDAD DE MERCADO .....	23
4. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	23
4.1. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	23
4.1.1. BENEFICIOS .....	23
4.1.2. PORTAFOLIO .....	24
4.1.3. CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO .....	25
4.1.4. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO.....	25
4.2. COMPARACIÓN COMPETITIVA.....	26

4.3.	CICLO DE VIDA DEL SERVICIO.....	28
4.4.	ESTRATEGIA DE PROVEEDORES .....	28
4.5.	PROPIEDAD INTELECTUAL .....	29
4.6.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	29
5.	MERCADO .....	30
5.1.	INDUSTRIA.....	30
5.1.1.	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR .....	30
5.1.2.	TAMAÑO DEL SECTOR .....	31
5.1.3.	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR Y TENDENCIAS.....	32
5.2.	MERCADO OBJETIVO.....	34
5.2.1.	TAMAÑO DEL MERCADO .....	34
	CLIENTE .....	34
5.3.	CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL MERCADO.....	36
5.4.	OBJETIVOS DE PRECIO Y MARGEN BRUTO .....	36
6.	ESTRATEGÍA E IMPLEMENTACIÓN.....	38
6.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA .....	38
6.2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO - DOFA .....	39
6.3.	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	40
6.3.1.	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN .....	40
6.3.2.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	42
6.3.3.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	43
6.3.4.	ESTRATEGIA DE VENTAS .....	43
6.3.5.	METAS DE IMPLEMENTACIÓN.....	44
6.3.6.	RESTRICCIONES REGULATORIAS.....	44
7.	PANORAMA FINANCIERO .....	44
•	COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	44
a.	Necesidades y requerimientos .....	45
7.1	PROYECCIÓN DE VENTAS .....	47
7.2.	ESTADOS FINANCIEROS.....	49
7.2.1	FLUJO DE CAJA.....	49
7.2.2	ESTADO DE RESULTADOS.....	55
7.2.3	BALANCE GENERAL .....	55

7.2.4. PROYECCIÓN GRÁFICA UTILIDAD.....	56
7.4. INDICADORES.....	57
7.5. SOLICITUD AL INVERSIONISTA.....	58
CONCLUSIONES .....	58
BIBLIOGRAFIA.....	59
GLOSARIO .....	62

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de las proyecciones económicas para Colombia el sector agrícola cuenta con una curva de crecimiento, dadas las circunstancias del mundo, las características de los suelos en el país y las estimaciones sobre las necesidades productivas a nivel nacional e internacional. En razón a lo anterior, un proceso de observación a través de trabajo de campo y una idea con proyección de acuerdo con el análisis subjetivo inicial realizado, decidimos poner en marcha este proyecto que consiste en la creación de la empresa Agroya.

El objetivo primordial es generar una propuesta que permita a los clientes y usuarios de maquinaria y equipos agrícolas adquirir los productos necesarios para el desarrollo de las actividades del agro ampliando la forma de comercialización, es decir, teniendo la opción de intercambiar, vender, arrendar la maquinaria y así aumentar la vida útil de los productos.

El proyecto es elaborado por Ruth Marcela Quitián, Ingeniera Industrial con amplia experiencia en el desarrollo de procesos y Maria Viviana Piñeros, Administradora de Empresas con amplia experiencia en Riesgos. El principal enfoque de la investigación fue el conocimiento transmitido por la Familia de Marcela Quitián y como ya se mencionó anteriormente, un proceso de observación que permitió fundamentar aún más la idea principal.

Este trabajo se enmarca en el desarrollo de la especialización en Innovación y Desarrollo de Negocios, de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; la línea de investigación trabajada fue el Entorno de los Negocios y el Emprendimiento.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Presentar una propuesta de valor enfocada a la comercialización de maquinaria agrícola a través de la formulación de un plan de negocios que establezca e identifique el mercado objetivo, alineado a estrategias de investigación de mercado, análisis de estadísticas, desarrollo y estudio del sector para mostrar al cliente un negocio rentable y sustentable tanto jurídica como económicamente.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Reconocer e identificar el mercado objetivo a fin de determinar su tamaño, logrando establecer actividades y procesos necesarios para llegar a este,

apoyados en estrategias de mercadeo que permitan abarcar dicho sector mostrando a los clientes la calidad, confiabilidad y respaldo de la empresa.

- ✓ Realizar y definir los requerimientos técnicos del servicio que permitan realizar de manera eficaz las distintas actividades u operaciones requeridas para llevar a cabo el proyecto, con la finalidad de generar estandarización en los procesos y de esta manera establecer indicadores que soporten el análisis cuantitativo para lograr procesos eficientes y efectivos.
- ✓ Establecer y evaluar si el modelo de negocio es factible financieramente a fin de definir la viabilidad del proyecto.

## **FUNDAMENTO TEÓRICO**

La idea principal del proyecto está fundamentada en los conceptos de economía circular y/o logística inversa aplicada a los equipos de maquinaria agrícola en Colombia. Según las investigaciones realizadas, en la actualidad no existen documentos teóricos y/o estudios que soporten concretamente el tema que vamos a trabajar ni organizaciones que tengan en su desarrollo esta actividad, por lo que recurrimos a conceptos y estudios realizados sobre los temas básicos: Economía circular y logística inversa.

También consultamos patentes sobre el tema en el software Matheo Patente, las palabras de búsqueda fueron “Reverse Logistic” con un filtro adicional en la fecha en donde los resultados fueran mayor al año 2000, los resultados obtenidos dentro del proceso están encaminados hacia una nueva tendencia que es “el internet de las cosas”, lo que es proporcional al crecimiento de la tendencia con su ciclo de vida. Las patentes fueron seleccionadas teniendo en cuenta el proceso principal a analizar que es la logística inversa, esto sumado a la nueva tendencia del internet de las cosas que aportan como un nuevo canal a la línea de negocios que deseamos analizar, trabajar y desarrollar.

De este proceso concluimos que los principales países inventores y proporcionalmente aplicantes fueron China, Alemania y Estados Unidos; la región de América Latina y específicamente nuestro país Colombia no se encuentra relacionada ni siquiera en el top 10 de los países con patentes relacionadas en el tema; lo que nos lleva a deducir que aún hay un gran campo de experimentación en el tema y grandes oportunidades de inventiva e innovación.

Ahondando en las teorías iniciales que nos atañen encontramos que la Logística Inversa (en inglés “reverse logistics” o “inverse logistics”) surge a mediados de los 70’s como una nueva tendencia orientada hacia el reciclado y reutilización de los desechos. A diferencia de la logística, la logística inversa estudia los procesos de recuperación de los productos fuera de uso con objeto de aprovechar el valor que aún pudieran

incorporar a través de su reutilización, reciclaje, re-fabricación, o proceder a su adecuada eliminación.

Esta línea de investigación del área de logística se enfoca hacia el análisis de dichos procesos y la gestión eficiente de los sistemas de logística inversa, desde una perspectiva integral que contemple, tanto la oferta de estos productos desde el consumidor hasta el recuperador, como la demanda de los mismos a través de estrategias de marketing que favorezcan su posterior comercialización<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta que de acuerdo con nuestras investigaciones, en la actualidad no hay empresas de maquinaria o equipos agrícolas que incluyan dentro de sus actividades principales o secundarias el proceso de logística inversa para estos productos, decidimos investigar sobre procesos de logística inversa que se vienen trabajando en otras organizaciones.

Encontramos que empresas como Alpina ya se encuentran implementando procesos para la recuperación y donación de productos aptos para el consumo humano, crea la primera iniciativa del sector de alimentos en Colombia; para la aplicación de la logística inversa realizan el manejo adecuado de producto que devuelven los clientes y distribuidores y que aún puede ser consumido, una primera fase contempló la recuperación y donación de productos aptos para el consumo humano con vidas útiles menores a 7 días para mejorar la nutrición de poblaciones en estado de inseguridad alimentaria<sup>2</sup>.

Uno de sus principales desafíos fue no encontrar datos sobre el desperdicio de alimentos por lo que recurrieron a sus bases de datos, su información.

Actualmente, es un vacío que tenemos también en el desarrollo de nuestro proyecto pues no hay datos sobre el desperdicio generado en equipos y/o maquinaria agrícola en nuestro país, no se tienen indicadores para la logística inversa en Colombia.

Otra empresa que observamos en su proceso de logística inversa fue Peldar, que utiliza vidrio reciclado de envases que no son reciclables, es decir, aquellos que terminan su ciclo de vida una vez se consume el producto. Para su programa de reciclaje tiene 4 centros de acopio en Zipaquirá, Buga, Pereira y Envigado, y cuenta con una cadena de terceros de más de 1.500 proveedores directos, 5.000 indirectos y 780 transportadores<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-en-los-procedimientos-empresariales/>

<sup>2</sup> <http://www.andacol.com/index.php/www-andacol-com/100-anda/noticias-anda/www-andacol-com/newsletter-anda-08/906-alpina-ejemplo-que-inspira-a-reducir-desperdicio-de-alimentos>

<sup>3</sup> <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/doble-via/37375>



Por otro lado, tenemos el concepto de Economía Circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía,...) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía<sup>4</sup>.

Pues bien, este concepto nos lleva a pensar también en el tema de la sostenibilidad y el medio ambiente, como lo mencionábamos anteriormente no hay indicadores que nos permitan conocer el desperdicio generado por productos como la maquinaria o equipos agrícolas en Colombia; pero a través del trabajo de observación realizado podemos deducir que si hay un impacto ambiental en el campo Colombiano, los residuos generados en nuestro campo de acción son altamente visibles e impactantes y adicionalmente debemos aprovechar para un bienestar común la tendencia del desarrollo sostenible y utilizar de la mejor manera los recursos y tener un nuevo factor de competitividad.

Actualmente en nuestro país, normativamente el tema se encuentra bastante limitado y abarca solo temas de disposición final de los recursos para desechos tóxicos o peligrosos y se está tratando de incursionar en el tema pero no ha ido más allá, como actualmente se desarrolla en países europeos, asiáticos o norteamericanos. En nuestro país las organizaciones que lo realizan lo hacen por temas de competitividad o productivos, mas no por conciencia ambientalista. Es evidente la necesidad de desarrollo normativo en este aspecto por temas de escases y cuidado de factores ambientales y en el momento en que este surja vemos una oportunidad mayoritaria para nuestra actividad que nos permitirá crear nuevas alianzas y expansión por contar ya con una amplia experiencia en el manejo de procesos de logística inversa.

Teniendo en cuenta los conceptos, datos y factores mencionados consideramos nuestra propuesta como original e innovadora, ya que abarca temas de interés general, no tratados hasta el momento y que de acuerdo a las investigaciones realizadas no se encuentran en proceso a la fecha.

## **Metodologías Administrativas**

Las metodologías administrativas utilizadas para el desarrollo del proyecto y que se verán durante el avance del mismo fueron el Business Model Canvas, fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa

---

<sup>4</sup> [http://economiacircular.org/wp/?page\\_id=62](http://economiacircular.org/wp/?page_id=62)

de telecomunicaciones de Colombia adoptó la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta tenía mucha acogida y lo mejor resultaba sustentable para las empresas. El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología “Lean Startup” que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento. El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirve como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.<sup>5</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior decidimos optar por esta herramienta, ya que nos permitía tener una visión más clara y objetiva de los puntos clave y necesarios para el crecimiento de la puesta en marcha del proyecto; fue una herramienta que utilizamos desde el inicio del proyecto ya que nos permitía focalizarnos durante todo el avance que se requería y mantener la perspectiva clara de las necesidades de la propuesta de valor.

Por otro lado, también realizamos el DOFA. La sigla DOFA alude a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El concepto aparece en un tipo de análisis que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior. Desarrollar un análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o de un proyecto y, en base a este diagnóstico, favorece el planeamiento de una estrategia. Esta herramienta, ideada a comienzos de la década de 1970, sirve para advertir las ventajas competitivas y aplicarlas en el mercado<sup>6</sup>. Teniendo en cuenta la conceptualización anterior, la consideramos una herramienta administrativa significativa con el fin de obtener un diagnóstico más severo del proyecto, conocer nuestras oportunidades de mejora a nivel interno y con respecto al mercado, conocer posibles riesgos y la forma de asumirlos y estar más preparadas para lo que pueda venir en el futuro. Cabe aclarar que estas herramientas deben permanecer y ser actualizadas según se requiera para no perder oportunidad en el mercado.

## MARCO METODOLÓGICO

---

<sup>5</sup> <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

<sup>6</sup> <http://definicion.de/dofa/>

Como se mencionó anteriormente, el proyecto surge de la idea de una de las autoras del proyecto, para que este tuviera sustento procedimos a realizar un trabajo de observación a través de trabajo de campo y realizar varias investigaciones dentro de los factores del tema escogido.

El trabajo de campo fue realizado debido a la necesidad de conocer la población, nuestros posibles clientes, la geografía, los posibles productos a ofrecer y por su puesto validar la importancia de trasladar el concepto de logística inversa a la maquinaria y/o equipos agrícolas.

Para lo anterior visitamos varios espacios de la región de la sabana de Bogotá: Villa Pinzón, Suesca, Chía, Sopó y Tabio, en donde pudimos observar que para nuestro proyecto existen dos segmentos de clientes el primero es el campesino que va a realizar la labor, que puede ser influenciador en la compra y el empresario del sector agrícola que por producción o necesidad de su cultivo opta por adquirir la maquinaria.

Para los primeros, pudimos observar que los campesinos tienen un poco de rechazo a lo desconocido por lo que el acercamiento con ellos debe ser con más detenimiento y cuidado, así que decidimos fortalecer el acercamiento a este mercado a través de la empresa Equiagro Maruyama, con la alianza que será detallada en el transcurso del proyecto. Por otro lado, encontramos los empresarios que son más abiertos a escuchar nuevas propuestas y ofertas que hagan más fácil sus labores, les ahorren costos y logren mitigar riesgos; lo que nos llevó a concluir que debemos pensar en estrategias de mercadeo particulares y diferenciadoras para cada uno de los casos.

Por otro lado, efectivamente pudimos observar que en muchos casos la maquinaria o equipos agrícolas satisfacen una necesidad estacionaria para los usuarios y posteriormente es abandonada en el campo, hay desconocimiento en el tema de reparaciones y difícilmente se logra una mayor vida útil. En otros casos los campesinos les realizan un arreglo temporal (por emergencia) y posteriormente es desechada por que el arreglo no permite que la maquinaria o el equipo pueda ser utilizado por un mayor periodo de tiempo o que sea de utilidad para otra persona u otra cosecha.

En conclusión, el trabajo de observación nos brindó información de conocimiento de los posibles clientes, conocer las características de la región, los cultivos, la posible extensión y comprender como sería el acercamiento con el mercado; por otro lado validamos que nuestra actividad principal tiene bastante cabida en el sector, tendría una muy buena aceptación y satisfacción de necesidades.

Por otro lado, tuvimos un acercamiento con el propietario de la empresa Equiagro Maruyama Ltda., es una empresa dedicada a la importación de maquinaria y equipos agrícolas quien nos trasladó conocimiento sobre los equipos y la maquinaria, los

sectores, gastos y costos, sus clientes y las necesidades que aún no están cubiertas en el mercado, pero que no son su objetivo y que si las abarcaría nuestra actividad.

Dando mayor sustento al proyecto, es importante tener datos y posibles proyecciones del sector agrícola en el país, por lo que enfocamos también nuestras investigaciones en este tema, encontrando también soportado el proyecto en este aspecto.

Es indiscutible que el sector agrario está pasando por un momento muy especial, las cifras lo demuestran y el compromiso del Gobierno lo ratifica. El crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del mercado externo. Los datos que revela el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA- muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará las 9.000 millones de personas.

Ante este contexto, Colombia cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción agrícola. Nuestro país puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo, pues es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables, según la FAO.

La anterior información fue extraída de la página de Finagro, también consultamos fuentes como Fedesarrollo, Ministerio de Agricultura, Agronet, DANE, ICA y varios artículos en los que se indica que el sector Agro en el país tiene una gran estabilidad y grandes proyecciones de crecimiento por la demanda Nacional e Internacional.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La creación de este proyecto surge con la idea de generar una propuesta que permita a los clientes y usuarios de maquinaria agrícola adquirir puntalmente estos productos para el desarrollo de las actividades del agro, desde el proceso de comercialización hasta la reparación de las mismas.

En el presente trabajo se presentará el horizonte de tiempo de retorno a la inversión, por lo que se establecerán fichas metodológicas para los clientes dando claridad con el fin de demostrar la viabilidad de proyecto que pretende tomar un mercado hoy activo y altamente representativo en el país para innovar y desarrollar un proceso de comercialización más eficiente.

La propuesta de valor está enfocada en generar un canal de comercialización, soporte técnico y de reparación de maquinaria agrícola, a través de la transformación del proceso de venta, intercambio o alquiler, utilizando canales asequibles para el campesino o agricultor. Con el fin de llevarla a feliz término, durante el desarrollo del

documento se presentarán las diferentes herramientas requeridas, un equipo humano, herramientas de mercadeo, herramientas legales para la conformación de la empresa, el portafolio de servicios a ofrecer y por su puesto todas las investigaciones realizadas para dar soporte y completitud a la idea.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1. PROPÓSITO

La creación de este proyecto surge con la idea de generar una propuesta que permita a los clientes y usuarios de maquinaria agrícola adquirir estos productos para el desarrollo de las actividades del agro, a través de la posibilidad de ampliar la forma en la que se comercializa, es decir, teniendo la opción de intercambiar, vender, arrendar la maquinaria y así aumentar la vida útil de los productos.

### 1.2. CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA EMPRESA

En este punto se muestran las diferentes herramientas y los distintos procesos que serán utilizados para cumplir con los objetivos planteados. Para tal fin se desarrolló inicialmente como estrategia el uso del modelo CANVAS que da una guía y especifica los elementos requeridos para desarrollar el proyecto:

1. **Propuesta de valor:** Generar un canal de comercialización, soporte técnico y de reparación de maquinaria agrícola, a través de la transformación del proceso de venta, intercambio o alquiler, utilizando canales asequibles para el campesino o agricultor.
2. **Actividades clave:** Estrategias comerciales y de mercadeo que permitirán a la empresa integrar y lograr que cada vez más clientes hagan parte de la organización, con esto, y basados en principios organizacionales estables y funcionales se logrará un proyecto rentable y con proyección.
3. **Recursos clave:** Para el desarrollo del modelo del negocio se requiere tener tanto conocimiento del sector como de los procesos necesarios que se deben desarrollar para lograr un proyecto viable. Por tanto se requiere personal capacitado, se necesita un computador y teléfono celular, así como una página web y una aplicación que permita a los usuarios conocer y presentar el modelo de negocio y unas instalaciones adecuadas para la reserva de maquinaria.

4. **Socios clave:** Las cámaras de comercio son de vital importancia para determinar aquellas organizaciones o individuos que dentro de su actividad económica desarrollan actividades relacionadas con el agro y establecer un contacto directo con ellos. De igual manera contar con aliados claves cuya actividad principal sea la venta de la maquinaria nueva y que a través de negociaciones, nos soporten con bases de datos de posibles clientes.
5. **Segmentos de clientes:** Para este proyecto se contará con dos segmentos, el primero es el cliente, que es la persona que compra directamente la maquinaria para su empresa, y el segundo el consumidor que será aquel campesino que la utiliza en sus operaciones cotidianas.
6. **Relación con los clientes:** Se buscará desarrollar una relación mano a mano, es decir, desde el inicio del proyecto la empresa deberá garantizar que el cliente tenga pleno conocimiento de cómo es ejecutado todo el proceso, cual es el portafolio que se maneja y las ventajas del proyecto.
7. **Canales:** Para lograr abarcar la población a la que se quiere llegar se buscará desplegar el negocio en medios masivos como redes sociales, la página de la compañía, así como ferias agrícolas a fin de dar a conocer el proyecto. Por tanto, el tipo de canal será un canal directo, es decir, de la empresa al consumidor sin intermediarios.
8. **Estructura de costos:** Se desarrollará estructura de costos en donde se discriminen costos administrativos, de operación, gastos de administración de capital, gasto financiero, impuestos generados y demás implicaciones en el flujo de fondos.
9. **Fuentes de ingresos:** Acorde con nuestra propuesta de valor y el core de nuestro negocio, los ingresos serán generados por la venta, el intercambio o alquiler de la maquinaria agrícola para nuestros clientes.

## 2. EQUIPO Y ORGANIZACIÓN

### TABLA DE PERSONAL – NÓMINA

Se han realizado reuniones con el contador a fin de estudiar y adelantar manejos financieros de la compañía y tener todo acorde a los parámetros legales, ha participado en apoyo desde la constitución de la empresa hasta en soporte para análisis contable y administrativo de los rubros de la empresa.

Se prevé que para el siguiente año con el crecimiento de la organización se pueda contar con los colaboradores básicos a fin de dar continuidad al proyecto y así desarrollar y aumentar la penetración del proyecto en el mercado.

Para la ejecución del oportuno y correcto desarrollo de la empresa se considera un organigrama gerencial conformado por:

- Gerente – Representante Legal
- Director Administrativo y Contable
- Director Comercial
- Director Logístico

Previendo el crecimiento potencial de la empresa, se vincularán los siguientes cargos básicos desde el inicio del proyecto:

- Gestor Comercial: Como apoyo para el área comercial.
- Técnico: Como apoyo al área Administrativa y Contable.

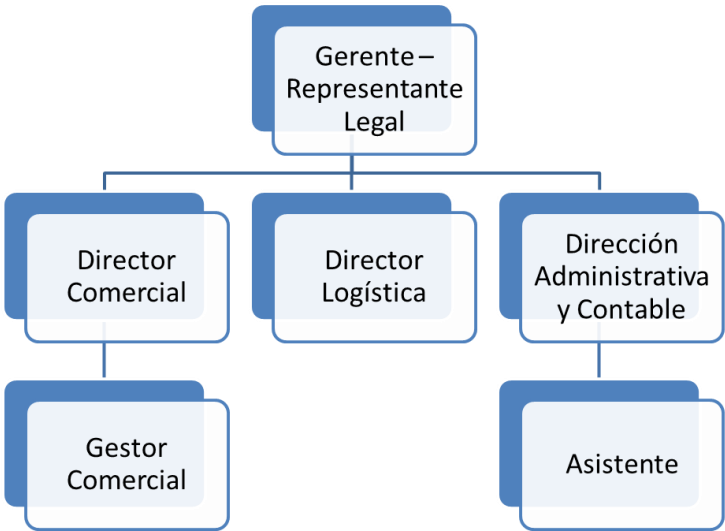
Es importante aclarar que este es el concepto que maneja Agro Ya para el posicionamiento formal de la empresa una vez se genere el punto de equilibrio, para los años iniciales se comenzará exclusivamente con un técnico soporte en los mantenimientos y director comercial, en salarios \$1.000.000 y \$1.000.000 para el manejo comercial, en cuanto a los ingresos propios de los dueños se espera iniciar con el soporte de los inversionistas y así tener salario de \$2.500.000, es decir, en el primer año, la nómina representa:

<b>Mano de obra directa</b>	<b>Año 1</b>
Salario	\$ 7.000.000
Auxilio de transporte	\$ 0
Cesantias	\$ 583.100
Interes de cesantias (12%)	\$ 6.997
Prima de servicios	\$ 583.100
Vacaciones	\$ 291.900
Salud (8,5%)	\$ 595.000
Pensiones (12%)	\$ 840.000
Riesgos profesionales (Riesgo I 0,522%)	\$ 3.000
ICBF (3%)	\$ 210.000
SENA (2%)	\$ 140.000
Caja de compensación (4%)	\$ 280.000
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>\$ 114.075.097</b>
<b>TOTAL MES</b>	<b>\$ 9.506.258</b>

Con este escenario, al lograr el equilibrio durante el año 1, puede generarse ajuste de nómina con los cargos anteriormente mencionados:

Mano de obra directa	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario	\$ 8.896.775	\$ 9.159.230	\$ 9.417.520	\$ 9.671.793
Auxilio de transporte	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cesantias	\$ 741.101	\$ 762.964	\$ 784.479	\$ 805.660
Interes de cesantias (12%)	\$ 8.893	\$ 9.156	\$ 9.414	\$ 9.668
Prima de servicios	\$ 741.101	\$ 762.964	\$ 784.479	\$ 805.660
Vacaciones	\$ 370.996	\$ 381.940	\$ 392.711	\$ 403.314
Salud (8,5%)	\$ 756.226	\$ 778.535	\$ 800.489	\$ 822.102
Pensiones (12%)	\$ 1.067.613	\$ 1.099.108	\$ 1.130.102	\$ 1.160.615
Riesgos profesionales (Riesgo l 0,522%)	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
ICBF (3%)	\$ 266.903	\$ 274.777	\$ 282.526	\$ 290.154
SENA (2%)	\$ 177.936	\$ 183.185	\$ 188.350	\$ 193.436
Caja de compensación (4%)	\$ 355.871	\$ 366.369	\$ 376.701	\$ 386.872
<b>TOTAL AÑO</b>	\$ 144.976.027	\$ 149.251.758	\$ 153.459.642	\$ 157.602.081
<b>TOTAL MES</b>	\$ 12.081.336	\$ 12.437.646	\$ 12.788.304	\$ 13.133.507

### Estructura del Staff Gerencial - Organigrama



### Descripción del Organigrama Gerencial

Para lograr llevar a cabo el desarrollo de las actividades y la propuesta de valor de la organización, se proponen los siguientes cargos de nivel superior.



**Gerente General:** Será el apoyo y guía para las áreas bajo su subordinación, se entiende que es completamente transversal para todas las actividades y áreas dentro de la organización. Paralelamente asumirá las responsabilidades como Representante Legal de la Organización.

**Director Comercial:** Será el encargado de mantener las alianzas comerciales y de buscar las nuevas que se requieran para el crecimiento y expansión de la empresa, liderará el proceso de acercamiento con los clientes, estrategias comerciales, promociones y las demás actividades que sean necesarias para el despliegue de la empresa en cuanto a la gestión comercial y de ventas.

**Dirección Administrativa y Contable:** La Dirección será la encargada de manejar todos los temas administrativos que se desprendan del funcionamiento normal de la empresa, paralelamente ejecutará las labores del proceso contable y tributario requerido para el correcto funcionamiento e imagen de la organización.

## GERENTES CLAVES

A continuación se detalla la información relevante al organigrama gerencial para cada uno de los cargos, este staff se considerará en un tiempo prudente, cuando la empresa alcance las utilidades suficientes o se logre el punto de equilibrio incluyendo esta nómina:

**Gerente General:**

CARGO: Gerente General	
Deberes, Responsabilidades y Autoridad:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soportar todas las áreas en los proyectos que se requieran para el correcto funcionamiento de la organización.</li> <li>- Brindar las herramientas necesarias para la optimización de los procesos.</li> <li>- Proponer y velar por el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización y su alineación con todas las áreas.</li> <li>- Realizar seguimiento periódico a las diferentes áreas y sus actividades con el fin de encausar todas bajo los estándares de la organización.</li> <li>- Aprobar los proyectos, su ejecución, presupuesto y concretar la viabilidad de los mismos asegurando su rentabilidad.</li> <li>- Velar por un óptimo clima organizacional.</li> <li>- Definir y organizar la correcta estructura organizacional para el correcto desarrollo de la organización.</li> <li>- Supervisión y aprobación del presupuesto y pagos por diferentes conceptos.</li> <li>- Velar por la mitigación de los riesgos a los que se pueda ver expuesta la organización.</li> <li>- Cumplir con las obligaciones requeridas como Representante Legal de la Organización velando siempre por el bienestar y correcto funcionamiento de la misma.</li> </ul>	
Competencias:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras a fines. Conocimientos en Desarrollo de Negocios.
Talentos:	Liderazgo, Toma de decisiones y Dirección
Experiencia:	Dos años en dirección de Proyectos o Dirección de Organizaciones
Salario:	\$2.000.000

## Director Comercial:

CARGO: Director Comercial	
<b>Deberes, Responsabilidades y Autoridad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un plan de ventas y sus proyecciones.</li> <li>- Concretar las políticas adecuadas para la apertura del mercado</li> <li>- Definir las estrategias de ventas, políticas promocionales y su ejecución enfocados en una mayor rentabilidad.</li> <li>- Planificar los objetivos y estrategias del área.</li> <li>- Realizar los estudios de mercados correspondientes con el fin de estar a la vanguardia en cuanto a las necesidades del mercado.</li> <li>- Definir los programas de fidelización de los clientes, recordación de marca y su posicionamiento.</li> <li>- Promover y ejecutar proyectos que permitan una nueva inclusión en el mercado garantizando su rentabilidad.</li> <li>- Promover y ejecutar nuevas alianzas que permitan el adecuado crecimiento y expansión de la organización.</li> <li>- realizar el feedback del mercado y trabajar en nuevas iniciativas de acuerdo a los resultados obtenidos.</li> </ul>	
Competencias:	Profesional en Mercadeo, Publicidad y/o carreras a fines. Conocimientos en Apertura de Mercados.
Talentos:	Liderazgo, Toma de decisiones y Dirección
Experiencia:	En apertura de mercados
Salario:	\$ 1.500.000

## Director Logístico:

CARGO: Director Logístico	
<b>Deberes, Responsabilidades y Autoridad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión de todas las actividades diarias para el proceso logístico de envíos y entregas a los clientes.</li> <li>- Planificar los objetivos y estrategias del área.</li> <li>- Gestionar los requerimientos del cliente en procesos de envíos y entregas.</li> <li>- Generar nuevos proyectos en la organización con el fin de mejorar continuamente los procesos logísticos de la organización en pro del servicio al cliente.</li> <li>- Supervisar y regular las funciones necesarias en la cadena de suministro.</li> <li>- Optimización de los procesos de transporte (costos, tiempos, entregas, etc.)</li> <li>- Garantizar un excelente servicio de entrega, calidad y costos para los clientes.</li> </ul>	
Competencias:	Profesional en Logística, ingeniería industrial y/o carreras a fines. Conocimientos en Logística Inversa y logística de procesos.
Talentos:	Liderazgo, Toma de decisiones y Dirección
Experiencia:	En procesos de logística Inversa y logística de procesos
Salario:	\$ 1.500.000

## Director Administrativo y Contable:

CARGO: Director Administrativo y Contable	
Deberes, Responsabilidades y Autoridad:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Generación de los respectivos estados financieros y respectivo análisis para la toma de decisiones de la Gerencia.</li><li>- Generación de las políticas administrativas y contables de la organización avaladas por la Gerencia.</li><li>- Supervisión del presupuesto definido con las demás áreas y la Gerencia.</li><li>- Supervisión y aprobación de los pagos generados por diversos conceptos.</li><li>- Control total de los ingreso y egresos generados y su administración.</li><li>- Control de los contratos administrativos, de alianzas y los demás generados para el desarrollo de las actividades.</li><li>- Gestionar todas las labores contables para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa soportados documentalmente.</li><li>- Prestar el apoyo administrativo requerido, pagos de nóminas, licencias, parafiscales, etc.</li></ul>	
Competencias:	Profesional en Contaduría Pública. Conocimientos en Administración Organizacional
Talentos:	Liderazgo, Toma de decisiones y Oranización Administrativa
Experiencia:	Contable y Administrativa
Salario:	\$ 1.600.000

## ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

La empresa será una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) regida bajo los estándares establecidos en la ley 1258 de 2008.

## DUEÑOS

Las accionistas principales serán Ruth Marcela Quitian Quiroz Identificada con c.c. 1.018.441. 807 y María Viviana Piñeros Vanegas identificada con cédula de ciudadanía número 52.936.448 de Bogotá.

El capital autorizado de la sociedad es de DOCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$200.000.000.oo) dividido en 20.000 acciones ordinarias de valor nominal de DIEZ MIL PESOS (\$10.000.oo) MONEDA CORRIENTE cada una.

El capital suscrito de la sociedad es de DOCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$200.000.000.00) dividido en 20.000 acciones ordinarias de valor nominal de DIEZ MIL PESOS (\$10.000.00) MONEDA CORRIENTE cada una.

El capital pagado de la sociedad es de DOCIENTOS MILLONES DE PESOS MONEDA CORRIENTE (\$200.000.000.00) dividido en 20.000 acciones ordinarias de valor nominal de DIEZ MIL PESOS (\$10.000.00) MONEDA CORRIENTE cada una.

ACCIONISTA	CANTIDAD ACCIONES	VALOR TOTAL APORTES
RUTH MARCELA QUITIÁN QUIROZ	10.000	\$ 100.000.000
MARIA VIVIANA PIÑEROS VANEGAS	10.000	\$ 100.000.000

#### DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN:

- Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario:
- El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad;
- El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio;
- El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos;
- El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y
- El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

#### DIVIDENDOS

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

## CAUSALES DE DISOLUCIÓN

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

- ✓ Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.
- ✓ Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
- ✓ Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
- ✓ Por las causales previstas en los estatutos.
- ✓ Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
- ✓ Por orden de autoridad competente.
- ✓ Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo de cincuenta por ciento del capital suscrito.

## JUNTA DIRECTIVA

Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa y el Artículo 25 de la ley 1258 de 2008, por medio de la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada que dictamina “La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea”, AgroYa no considera la creación del modelo de Junta Directiva y las responsabilidades Administrativas y Legales serán asumidas por el Representante Legal, en caso de ser requerido podrá optar por asesoría o consultoría legal o Jurídica o de la índole que se requiera.

## 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### MARCA

La empresa lleva el nombre de AGRO YA S.A.S., es un nombre sencillo pero contundente y de fácil recordación que representa lo que se busca para los clientes.

### MISIÓN

Generar valor para nuestros clientes a través de las siguientes destrezas: Conocimiento de sus necesidades, manejo del riesgo de negociación, conocimiento del negocio y procesos de calidad e innovación.

### VISIÓN

En el 2018 AgroYa S.A.S. será reconocida como líderes en sostenibilidad y generadores de valor para el sector agro Colombiano.

## LOGO



## OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Lograr reconocimiento de la marca como pionera en proceso y servicio.
- Posicionar la marca a través de la adecuada excelencia operativa.
- Tener un desempeño financiero estable a largo plazo.
- Generar y soportar a través de los indicadores de servicio la reducción del desecho ambiental.

## CONSTITUCIÓN LEGAL (TIPO DE EMPRESA Y DUEÑOS), UBICACIÓN GEOGRÁFICA, PERSONAL

La empresa será una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), bajo los estándares establecidos en la ley 1258 de 2008; su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Bogotá pero se debe tener en cuenta que el desarrollo de sus actividades será a nivel nacional. Sus accionistas serán las desarrolladoras del Proyecto, Ruth Marcela Quitian y Maria Viviana Piñeros.

## HISTORIA DE LA EMPRESA, GÉNESIS DE LA IDEA DE NEGOCIO Y SU ESTADO ACTUAL

El proyecto surge a través de una historia de vida de familia, el padre de una de las propietarias de la compañía, Marcela Quitian, es importador y comercializador de maquinaria agrícola.

A través del reconocimiento y un proceso de observación de campo realizado nos fue posible determinar que muchos de los campesinos o negociantes con el tema del agro le daban una vida útil muy corta a la maquinaria que utilizaban para el desarrollo de las

actividades en el campo y posteriormente la maquinaria quedaba a la deriva en muchos casos hasta llegar a su completa depreciación si haber tenido un segundo uso, bien sea por el propietario inicial o una segunda persona.

Considerando lo anterior, la contaminación generada por estos desechos y sumado a un proceso de desintegración bastante largo, consideramos integrar el proceso de logística inversa para esta línea de producción.

## **ESTRATEGIA GENERAL PARA ALCANZAR LA OPORTUNIDAD DE MERCADO**

Actualmente AgroYa cuenta con una ventaja importante y es que en asociación con Equiagro Maruyama LTDA empresa legalmente constituida se encontró una oportunidad de negocio y es generar un canal cercano de comunicación con los campesinos y empresarios agrícolas, esto para favorecer y suplir necesidades de reparación y desuso de las máquinas; de esta manera, AgroYa pretende a través de ferias y de una página web acercarse a los clientes presentando las ventajas y la posibilidad de mitigar el desperdicio que puede representar para los usuarios dejar de usar máquinas una vez su cultivo no las requiere, bien sea por estacionalidad o porque se requerían para algo puntual como lo es tala o fumigación.

Gracias a esta alianza AgroYa cuenta con una base de datos de clientes que cuentan con la confianza y el respaldo que ha brindado Equiagro Maruyama LTDA a través de los años en la venta de maquinaria; ahora AgroYa utiliza este nicho para promover el recambio de maquinaria y un soporte en reparaciones, enseñará a los usuarios a presentar a través de la plataforma las distintas máquinas que ya no utilizan para ponerlas en comercialización y de esta manera generando transacciones en el mercado que no se estaban utilizando.

## **4. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **4.1. DESCRIPCIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### **4.1.1. BENEFICIOS**

Teniendo en cuenta nuestros dos segmentos de clientes en donde el primero es la persona que compra directamente la maquinaria para su empresa, y el segundo el consumidor que será aquel campesino que la utiliza en sus operaciones cotidianas es necesario entender que cada uno tendrá necesidades específicas, algunas en común u otras particulares a cada uno.

Los beneficios generales están enmarcados en:

- Ser oportunos al presentar una plataforma o espacio que permite realizar el proceso de negociación, compra o arrendamiento de la maquinaria para los

usuarios y clientes, dando variedad no solo de los productos sino de precios entre partes ya usadas y reparadas a unidades nuevas.

- Ser eficaces y oportunos permitiendo acceso desde cualquier lugar que tenga internet a través de la plataforma ofrecida para los clientes y por tanto eliminando tiempo de transportes para los mismos por una cotización o consulta.
- Análisis de la cadena de valor desde el proceso de solicitud hasta el de envío para asegurar que los costos se encuentran controlados y le es ofrecido al cliente precios asequibles y ajustados al mercado.
- Minimizar pérdidas en la maquinaria sin uso al permitir a los usuarios usar la plataforma para venderla, y así apoyar a la disminución de desperdicios que se genera por este concepto.
- Encontrar solución en un solo lugar de todas sus posibles necesidades (Venta, intercambio, alquiler y/o reparación de maquinaria).

#### **4.1.2. PORTAFOLIO**

El fin de esta empresa es generar un espacio de acercamiento diferente para clientes de maquinaria agrícola, utilizando un modelo que permita al usuario intercambiar los productos una vez ya no los requiera, por tanto, se manejan dos canales claves, que es el intercambio de maquinaria a través de una plataforma y ferias locales que permitan al campesino vender o realizar alguna permuta de sus bienes, esto acompañado por el soporte técnico para las máquinas que la empresa puede brindar. El enfoque principal está en los siguientes productos:

- Fumigadoras estacionarias
- Bombas de Fumigación
- Motores
- Fumigadora portátil
- Fumigadora tipo espalda
- Mangueras
- Motoazada
- Hidrolavadoras
- Repuestos

La estrategia comercial se encuentra respaldada en dos aspectos claves, el primero es el acercamiento al cliente del servicio 1 a 1 que se pretende ofrecer y el segundo el



apoyo en temas de reciclaje evitando que se pierda maquinaria que puede ser reutilizada o revendida apoyando tanto al campesino o empresario como al medio ambiente.










#### **4.1.3. CAPACIDAD DE SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO**

AgroYa desde su inicio ha planteado las siguientes actividades con el fin de permitir satisfacer las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta la calidad y el servicio:

- Establecer las alianzas adecuadas con el fin de prestar un servicio de reparación soportado con experiencia y calidad.
- Contratación del personal idóneo, con la experiencia necesaria y conocimientos dentro de los procesos.
- Planes de capacitación y apoyo en el trabajo de campo para el personal que lo requiera con el fin de conocer y lograr satisfacer las necesidades del cliente.
- Contratación con los más altos estándares de calidad para soportar la plataforma tecnológica que será uno de los principales canales de contacto con nuestros clientes.
- Información oportuna a través de los estudios de mercadeo que nos permitan conocer la disponibilidad de ferias dentro de las Jurisdicciones en el desarrollo de nuestra actividad para lograr contacto directo con los clientes.
- Disponibilidad de recurso humano que nos permitirá tener un correcto feedback y trabajar en nuevas iniciativas orientadas en el servicio al cliente.
- Realizar investigaciones permanentes que nos permitan mejorar en los procesos de logística para lograr entregas cada vez en menores tiempos.
- Exclusividad del recurso humano que garantiza una completa y oportuna cadena de suministro.
- Proyección del área comercial, con el fin de lograr sistemas de fidelización de los clientes a través de un canal de comunicación directa con ellos.

#### **4.1.4. ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO**

Teniendo en cuenta las actividades anteriores, se ha establecido el siguiente cronograma y prioridad para su desarrollo:

ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Establecer las alianzas adecuadas con el fin de prestar un servicio de reparación soportado con experiencia y calidad.								
Contratación del personal idóneo, con la experiencia necesaria y conocimientos dentro de los procesos.								
Planes de capacitación y apoyo en el trabajo de campo para el personal que lo requiera con el fin de conocer y lograr satisfacer las necesidades del cliente.								
Contratación con los más altos estándares de calidad para soportar la plataforma tecnológica que será uno de los principales canales de contacto con nuestros clientes.								
Información oportuna a través de los estudios de mercadeo que nos permitan conocer la disponibilidad de ferias dentro de las Jurisdicciones en el desarrollo de nuestra actividad para lograr contacto directo con los clientes.								
Disponibilidad de recurso humano que nos permitirá tener un correcto feedback y trabajar en nuevas iniciativas orientadas en el servicio al cliente.								
Realizar investigaciones permanentes que nos permitan mejorar en los procesos de logística para lograr entregas cada vez en menores tiempos.								
Exclusividad del recurso humano que garantiza una completa y oportuna cadena de suministro.								
Proyección del área comercial, con el fin de lograr sistemas de fidelización de los clientes a través de un canal de comunicación directa con ellos.								

## 4.2. COMPARACIÓN COMPETITIVA

Colombia es un país principalmente agrícola, una parte importante del producto interno bruto es representado por aquellas actividades referentes al agro, tal como lo establece la Sociedad de Agricultores de Colombia, el PIB agropecuario en el año 2015 creció 2.9%, en relación al mismo periodo de 2014, lo que indica un incremento de 0.1 puntos porcentuales por encima del nivel reportado un año atrás (2.8%). El crecimiento se atribuye al buen comportamiento de la producción cafetera que de enero a septiembre acumula un alza de 11.5% y de renglones pecuarios como porcicultura (11.8%) y avicultura de carne (6.0%)<sup>7</sup>.

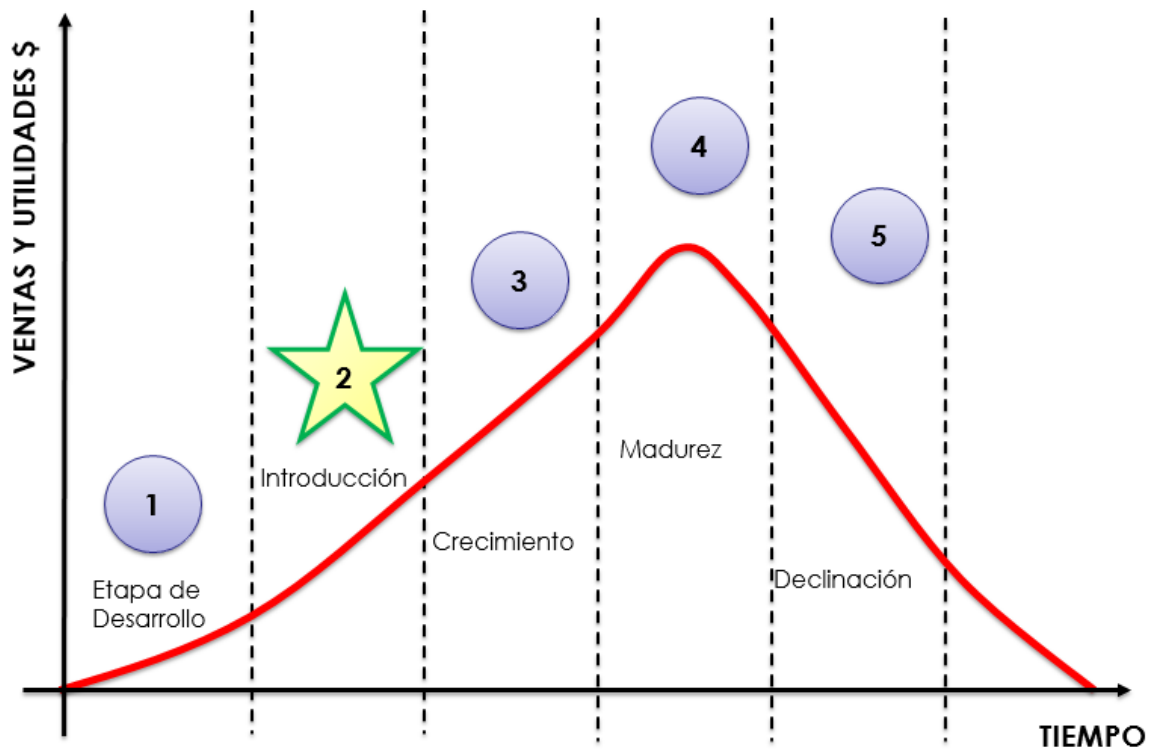
Este crecimiento sin lugar a duda va acompañado de la necesidad de cuidar y mantener las tierras de una manera adecuada para garantizar resultados excelentes en

<sup>7</sup> <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>

los tratamientos o procesos agrícolas, bien sea de cultivos, floricultura o de ganado; es por esto que con el presente proyecto se pretende utilizar un mercado ya existente para proponer de una manera innovadora el manejo que hoy se le da a la maquinaria requerida como soporte en estas labores, dicho esto se presentan las ventajas de este modelo de negocio:

- Base de datos con clientes que compran maquinaria agrícola tanto en el sector de cultivos como floricultor.
- Es un modelo de negocio que le permite al cliente prolongar el uso de vida de sus productos.
- Se genera un modelo de comercialización sin contar con inventarios.
- Se requiere exclusivamente espacio para las reparaciones, por lo que la empresa no deberá invertir en grandes puntos de distribución.
- La empresa, gracias a las alianzas ya establecidas con Equiagro Maruyama, cuenta con técnicos especializados para el soporte en reparaciones.
- Es un modelo de negocio más cercano al cliente que le da opciones para no solo comprar sino tener la opción de arrendar.
- El modelo de negocio favorablemente utiliza el concepto de logística inversa a fin de mitigar el daño ambiental que se da por el desuso de maquinaria agrícola.
- Especializa una plataforma tecnológica en la venta, reparación, intercambio y alquiler de maquinaria.
- Con tan solo un usuario el cliente puede ser parte de este modelo de negocio.
- Se pueden realizar transacciones electrónicas.
- El cliente elige como obtener su maquinaria y AgroYa está disponible tanto para el usuario que pone a disposición su maquinaria como para el que desea comprarla e incluso en el proceso de reparación.

### 4.3. CICLO DE VIDA DEL SERVICIO



Actualmente AgroYa se encuentra en proceso de introducción dado que es una manera diferente de presentar al nicho de mercado la forma en la que se puede adquirir maquinaria agrícola, por tanto es clave la estrategia de mercadeo que permita a la empresa lograr adquirir nuevos clientes que aseguren que el servicio tenga éxito.

### 4.4. ESTRATEGIA DE PROVEEDORES

Teniendo en cuenta el papel primordial que juegan los stakeholders en nuestro crecimiento establecimos las siguientes estrategias para un correcto desarrollo en las actividades con ellos:

- Conocer a fondo las necesidades, realizar reuniones con el equipo multidisciplinario con el fin de conocer al detalle los requerimientos funcionales.
- Conocimiento del portafolio de clientes, conocer los clientes con los que el proveedor ha trabajado nos puede dar una certificación de su calidad, servicio y precio.
- Conocimiento general del proveedor, su misión, visión, estabilidad en el mercado, su staff gerencial, reputación en el mercado, entre otras.

- Estar al tanto de las nuevas tendencias y desarrollos, conocer su mercado y estar alineados en las buenas prácticas tanto para ellos como para nosotros.
- Investigar todas las alternativas, tener el mayor conocimiento de las oportunidades de negocio, calidad, costos, promociones y los beneficios para la organización.
- Realizar un feedback con ellos, de acuerdo con una evaluación realizada y presentarles nuevas oportunidades de mejora.
- Integración, tener una relación clara y honesta con el fin de que conozcan nuestras verdaderas necesidades y así podamos obtener un mejor servicio y de mayor calidad beneficiando a las dos partes y que estén alineados con nuestros objetivos.

#### **4.5. PROPIEDAD INTELECTUAL**

Para el caso de este modelo de negocios no se realizará ningún tipo de patente dado que no es posible patentar un servicio, sin embargo, Agroya se formará en prestar un servicio exclusivo, de alta calidad y por ser pioneros ganará un gran mercado y la fidelización de los clientes que es otro de los puntos clave a trabajar; por otro lado, Agroya contará con una mayor experiencia en el mercado la cual se debe trabajar en explotar si llegará a existir un competidor directo, para ese momento ya contaremos con información significativa de los clientes que nos permitirán realizar análisis más profundos sobre nuestro mercado real, su comportamiento, gustos, necesidades, estadísticas, frecuencias, entre otras, que nos permitirán hacer frente a la competencia directa, si esto llegara a ocurrir.

#### **4.6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

De acuerdo con las investigaciones realizadas para el inicio del proyecto, dentro de las cuales se consultaron 3 principales fuentes: Google, Base de Datos Universidad Externado de Colombia y Scimago Journal and Country Rank, observamos que los procesos de logística inversa para maquinaria agrícola no han sido un gran foco de estudio, por lo tanto tomamos como base los análisis realizados en procesos de logística, procesos que involucran el Agro en Colombia y la maquinaria para desarrollar estas labores.

Dentro del foco organizacional, buscaremos que la investigación propenda como cultura organizacional, deseamos que sea transversal para todas las áreas con el fin de encausarnos en la mejora continua para todos los procesos y así mismo tener un mejor desarrollo desde todas las aristas de la organización, por supuesto enfocados en prestar un mejor servicio con calidad, teniendo en cuenta nuevas tendencias, tecnología y demandas de los clientes, prestar un servicio cada vez más innovador y desarrollar nuevos prototipos.

## **5. MERCADO**

La elaboración del plan de negocios de la empresa AGRO YA S.A.S. requerirá un estudio de mercados en donde los principios de la organización se alineen con los requerimientos del sector, por tanto es vital encontrar los determinantes que contribuyan al crecimiento de la empresa, entendidos estos como los puntos en donde se deben evaluar las debilidades, fortalezas así como oportunidades para desarrollar adecuadamente una estrategia que guíe el negocio de manera efectiva.

Por tanto, este proyecto es la guía y base en donde se define y muestra cómo funciona AGROYA S.A.S., presenta las actividades que se necesitan para llevar a cabo el modelo de negocio, así como las estrategias que son desarrolladas para desplegar este proyecto, con esto se determina el impacto del proyecto alineado a la viabilidad en términos no sólo financieros sino de la factibilidad tanto jurídica como administrativa.

### **5.1.INDUSTRIA**

#### **5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

De acuerdo con las investigaciones realizadas, actualmente no existe en Colombia alguna organización que entre sus actividades, bien sea principal o secundaria, contemple el proceso de logística inversa para maquinaria agrícola. Teniendo en cuenta el anterior análisis enfocado en nuestro sector de interés, deducimos que tendríamos una buena incursión en el mercado, ya que los esfuerzos de todas las compañías del sector agrícola están enfocados en la importación de la maquinaria, esta actividad comercial sería inicialmente nuestra principal competencia y aun así tendríamos una gran oportunidad para atender este mercado.

La agricultura reverdeció en Colombia en el último trimestre del 2015. Entre octubre y diciembre, el sector obtuvo un rendimiento de 4,8 por ciento, y se ubicó así en el primer lugar en ese trimestre. Responsable de esa expansión fue de nuevo el café, que sigue colaborando de manera importante a la producción total de la economía. Fue así como, entre octubre y diciembre, la producción de café pergamino creció 20,7 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior. El crecimiento del agro, en el acumulado del año, también fue generoso, si se compara con las cifras tímidas que traía ese sector en épocas anteriores. El resultado total del sector, en el 2015, aumentó en 3,3 por ciento frente al año anterior. Este resultado ratifica al sector como uno de los motores que sostienen la economía del país<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16533760>

Sin café, los productos agrícolas se impulsaron en 2,9 por ciento, destacándose el gran aporte de los cultivos permanentes, dentro de los cuales el cacao aumentó su producción en 32,6 por ciento, y semillas y frutos oleaginosos, en 28,3 por ciento<sup>9</sup>.

En cuanto al proceso de importación de maquinaria agrícola, se estima que es mayor la demanda a la oferta que hay en este momento, entre la colocación del pedido, la fabricación y los 30 días de flete que se demora el barco- unos 90 días, que es lo usual. Hoy en día, un pedido puede tardar hasta 120 días o más<sup>10</sup>.

En Colombia hay condiciones muy favorables para la importación de tractores y maquinaria agrícola. Por ejemplo, el arancel para los tractores es cero y su compra está excluida del pago de IVA. Para los implementos agrícolas, como los arados y las sembradoras, se paga un IVA del 5 por ciento y el arancel está entre el 5 y el 10 por ciento. Hay otro tipo de máquinas que están excluidas del pago del IVA y su arancel es cero. A pesar de todas estas medidas que favorecen y estimulan la importación y la compra de maquinaria agrícola, el país se caracteriza por ser, entre las principales naciones de América Latina, el que menos compras hace al año<sup>11</sup>.

### **5.1.2. TAMAÑO DEL SECTOR**

En los últimos 20 años se venía incrementando el área sembrada en 32.000 hectáreas por año, con el programa Colombia siembra se llevan 426.000 hectáreas entre 2015 y 2016. Así mismo, la autosuficiencia del país estaba en 62% y ahora está en 68%. El PIB del agro crecerá 3,1%; es decir, por encima de la economía. Se puede reportar la siembra de 6.500 nuevas hectáreas de frutales<sup>12</sup>.

Por otro lado a un nivel superior del sector, como se puede observar en la siguiente gráfica, el aporte del sector de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, representa un 6.11% del total del PIB en Colombia.<sup>13</sup>

---

<sup>99</sup> <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/cifras-del-sector-agrario-en-colombia-en-2015/16533760>

<sup>10</sup> <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/maquinaria-agricola-abre-camino/98903>

<sup>11</sup> [http://www.elcolombiano.com/historico/la\\_obsoleta\\_maquinaria\\_agricola-OBEC\\_248666](http://www.elcolombiano.com/historico/la_obsoleta_maquinaria_agricola-OBEC_248666)

<sup>12</sup> <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/entrevista-a-aurelio-iragorri-sobre-sector-agricola-en-colombia/239389>

<sup>13</sup> <http://www.dinero.com/economia/articulo/composicion-economia-colombiana-2015/214054>

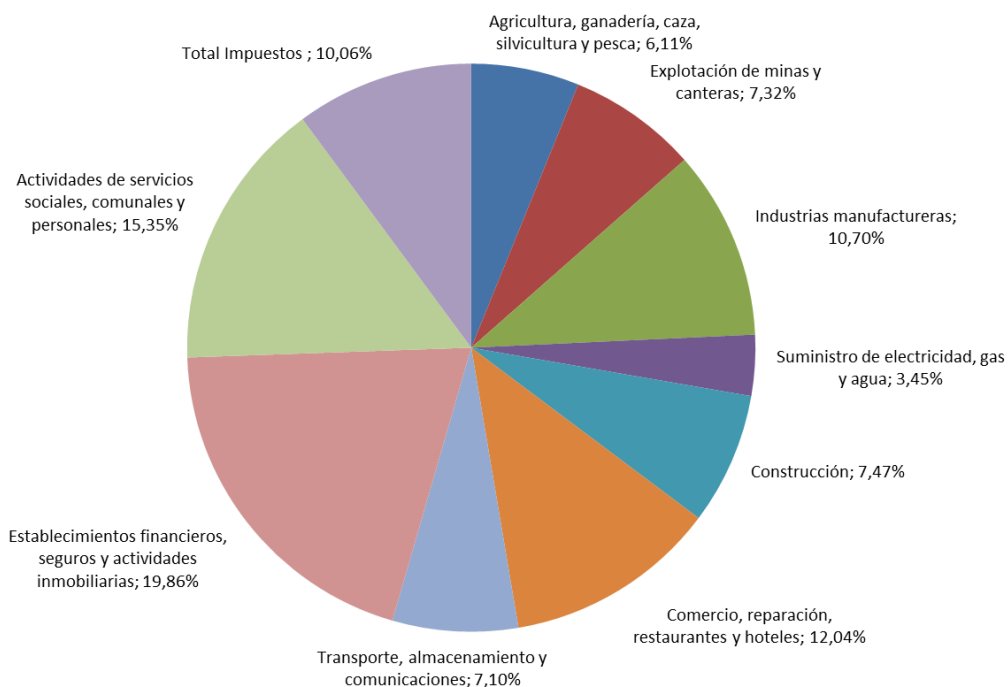


Imagen tomada de <http://www.dinero.com/economia/articulo/composicion-economia-colombiana-2015/214054>

### 5.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR Y TENDENCIAS

Desde el punto de vista histórico, la agricultura ha jugado un papel muy importante en el proceso de desarrollo económico de las naciones. Tanto en los países desarrollados como en muchas de las economías emergentes se ha visto cómo la agricultura ha sido el motor del crecimiento de los demás sectores y, en general, de los países (Pingali, 2006).

En este sentido, el Banco Mundial (2007) destaca que la agricultura contribuye al desarrollo general de las naciones de tres formas: como actividad económica, como medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales<sup>14</sup>.

Es indiscutible que el sector agrario está pasando por un momento muy especial, las cifras lo demuestran y el compromiso del Gobierno lo ratifica. El crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del

<sup>14</sup> [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC\\_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)



mercado externo. Los datos que revela el Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA- muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas.

Ante este contexto Colombia cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción agrícola. Nuestro país puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo, pues es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO.

Entre 223 países en donde se evaluó el potencial de expansión del área agrícola, sin afectar el área del bosque natural, Colombia fue clasificada en el puesto 25. De los 22 millones de hectáreas cultivables que tiene el país, sólo están sembradas 4,8 de ellas. Si a estas cifras se les suma el gran potencial de la altillanura colombiana para desarrollos forestales y agrícolas estimado en 3,5 millones de hectáreas, el panorama es muy prometedor.

Según la FAO el 80% de la cantidad de alimentos nuevos que se requerirán para el 2050, deberán ser provistos por mayores productividades, es decir volver más eficiente el parque productivo del agro y sólo el 20% corresponderá a nuevas áreas. Este es un gran desafío para la transformación del sector productivo colombiano que deberá buscar: Mejoras genéticas, tecnologías de punta, agricultura de precisión, automatización, desarrollo de núcleos, economías de escala, valor agregado y todo, con enfoque de mercado.

Con este panorama para el futuro, lo que se abren son oportunidades para Colombia, que cuenta con un sector agrícola en crecimiento y con un gran potencial. Pero el principal ganador de apostarle al campo es el país entero. Según el Banco Mundial el crecimiento económico originado en la agricultura es 2,7 veces más efectivo para reducir la pobreza, que el que se presenta en otros sectores. Esto se debe al efecto multiplicador que tienen las inversiones en la agricultura, según la FIDA, éstas impactan entre el 30% y el 80% el resto de la economía.

Adicionalmente, cada peso que se invierte en el agro se traduce en empleo y, por lo tanto, en estabilidad social. Por ello, invertir en el desarrollo de la competitividad, promoción de la creación de asociaciones, apertura de mercados internacionales, desarrollo empresarial, formalización y mayor productividad al integrar buenas prácticas agrarias, es fundamental.

Las ventajas de nuestro país son envidiables. El potencial productivo de Colombia es muy promisorio por la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, espacio para mejorar la productividad y el manejo pos cosecha de los alimentos, oferta de recursos naturales como agua y biodiversidad, condiciones climáticas tropicales que permiten la producción de alimentos durante todo el año<sup>15</sup>.

Producción Total Nacional:

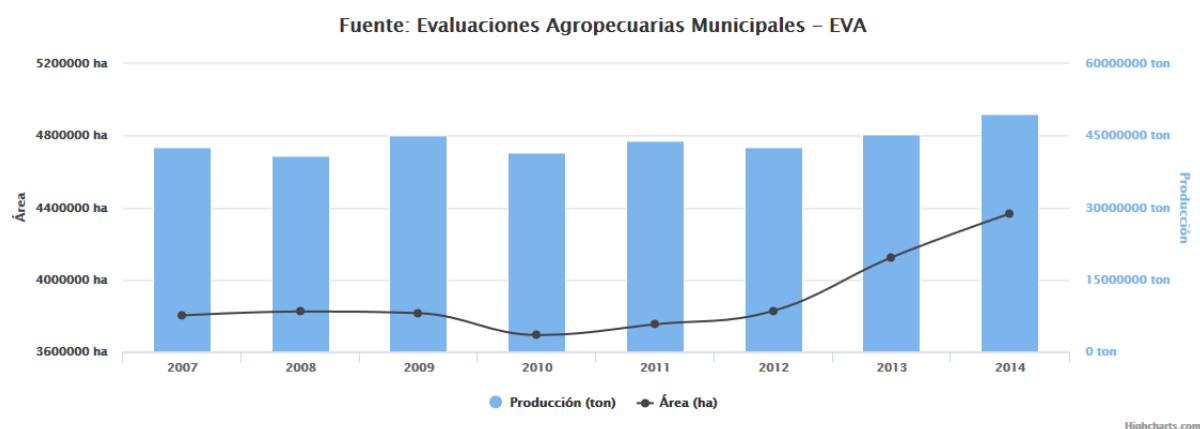


Imagen tomada de: <http://www.agronet.gov.co/Paginas/default.aspx>

## 5.2. MERCADO OBJETIVO

### 5.2.1. TAMAÑO DEL MERCADO

#### CLIENTE

El cliente al que se quiere dirigir la empresa es la persona que tiene la capacidad financiera y necesidad de adquirir un producto agrícola, puntualmente maquinaria, este mercado comprende clientes de cultivos agrícolas y floricultores.

#### A. MERCADO POTENCIAL CLIENTE

Como se mencionó previamente el desarrollo del agro en Colombia va por un buen camino, según el DANE se cuentan con 42,3 millones de hectáreas utilizadas en el sector agropecuario de los cuales 0,1 millones de hectáreas son para Infraestructura

<sup>15</sup> <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>

agropecuaria, representando el 0,3%, por otro lado el 19,8% directamente para tratamientos agrícolas y el 80% en pastos<sup>16</sup>.

El mercado floricultor en esencia tuvo algunos golpes fuertes gracias a los cambios abruptos del dólar que dificultan el adecuado control de los costos para estas industrias, sin embargo, según la Superintendencia de Sociedades actualmente se encuentran registradas 222 empresas floricultoras<sup>17</sup>. Por otra parte, y como se ha presentado, el sector agrícola tiene gran acogida en el país y esto se respalda con más de 280 empresas registradas según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)<sup>18</sup>, lo que sería el mercado potencial a nivel de este sector para AgroYa.

## **B. MERCADO REAL**

El mercado real refiere a la zona de la sabana de Bogotá, es decir<sup>19</sup>:

- Suesca
- Chía
- Cajicá
- Nemocón
- Tocancipa
- Tabio
- Facatativá
- Sopó
- Guatavita
- Zipaquirá
- Villa Pinzón

Con este número de empresas, según el registro Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), al menos el 15% de este tipo de industrias se encuentran registradas en Bogotá y zonas aledañas, es decir, alrededor de 80 empresas, lo que según se estableció sería el mercado objetivo para AgroYa.

## **C. MERCADO OBJETIVO**

Entendiendo que AgroYa es una empresa que se encuentra en la etapa de introducción, el mercado real que se pretende alcanzar es del 25% del mercadeo real

---

<sup>16</sup> [http://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT\\_9.pdf](http://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT_9.pdf)

<sup>17</sup> <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-floricultura-se-recupera-en-colombia-gracias-a-preciso-del-dolar/218789>

<sup>18</sup> <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Regulacion-y-Control-de-Plaguicidas-Quimicos/Listados/2009/EMPRESAS-PLAGUICIDAS-PQUA-15-04-09.aspx>

<sup>19</sup> <http://www.bogota.gov.co/ciudad/alrededores/norte>

en un periodo inicial de 6 meses, es decir, una fuerte estrategia de comunicación hacia al menos 20 empresas de la zona.

### **5.3. CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL MERCADO**

En este mercado básicamente se distinguen dos partes claves, uno es aquel campesino que va a realizar la labor, que puede ser influenciador en la compra y el empresario del sector agrícola que por producción o necesidad de su cultivo opta por adquirir la maquinaria.

Durante el estudio realizado, se evidenció que para el mercado es clave el precio, pues existe una buena oferta de maquinaria, pero hay un punto esencial que tienen en cuenta los compradores y es el servicio posventa y la posibilidad de conseguir repuestos una vez adquieren una maquinaria, punto en el cual la empresa pretende trabajar fuertemente para generar una ventaja competitiva en la oferta de valor.

### **5.4. OBJETIVOS DE PRECIO Y MARGEN BRUTO**

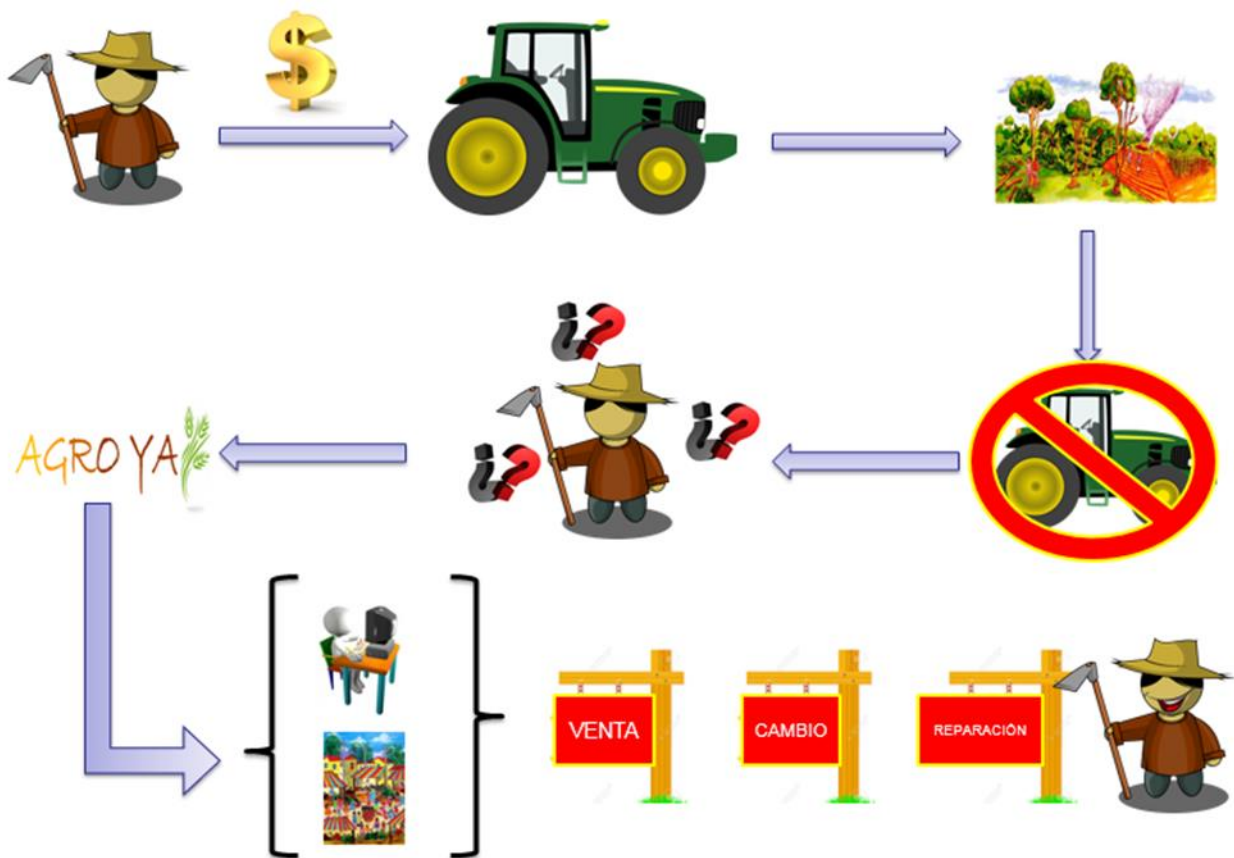
En cuanto a las transacciones de venta directa, a continuación se presenta una lista de precios de la maquinaria, el margen de los valores es del 30% según los valores consultados y proporcionados por la empresa Equiagro Maruyama, en esta parte es importante resaltar que lo que se pretende como compañía es permitir que el cliente tenga formas distintas de adquirir maquinaria agrícola, por tanto los precios presentados son referencia para la compañía, el margen que se pretende manejar por producto es de un 25% en referencia a la información suministrada por Equiagro Maruyama, empresa importadora, e incluir la posibilidad al cliente de participar en la plataforma tecnológica de Agro Ya y poner a disposición sus productos; esta publicación no tendrá costo, sin embargo, la intervención de Agro Ya, se hará para soporte de mantenimientos a las máquinas y el servicio pos venta de los productos como expertos en el sector agrícola, por tanto, el precio fijado corresponde a los valores de los repuestos con un margen de 25% de ganancia más los costos de mano de obra calculados en horas y en base a los salarios de los técnicos de la compañía.

REFERENCIA	DESCRIPCION	CANTIDAD	VENTA PUBLICO
	<b>MAQUINARIA</b>		
LS-548C	BOMBA DE FUMIGACION ESTACIONARIA	12	\$ 2.250.000,00
SB-528	BOMBA DE FUMIGACION ESTACIONARIA	20	\$ 1.500.000,00
LS-534C	BOMBA DE FUMIGACION ESTACIONARIA	40	\$ 1.400.000,00
LS 558	BOMBA DE FUMIGACION ESTACIONARIA		\$ 3.500.000,00
LS-937U	FUMIGADORA DE ESPALDA	15	\$ 1.500.000,00
GP-160L	MOTOR HONDA A 1800 GASOLINA	30	\$ 1.500.000,00
LS-725	BOMBA DE FUMIGACION ESTACIONARIA	20	\$ 1.250.000,00
LS-725	FUMIGADORA ESTACIONARIA CON MOTOR HONDA A 1800	5	\$ 3.200.000,00
KWN	MOTOR A GASOLINA KAWAMA A 1800 RPM TAILANDES	20	\$ 1.050.000,00
701-094F	MOTRO ELECTRICO DE 3HP / 220V BAJA REVOLUCIONES	10	\$ 1.000.000,00
	<b>ACCESORIOS</b>		
P-51	MANGUERA DE FUMIGACION DE 8,5 MM	250	\$ 375.000,00
P-51	MANGUERA DE FUMIGACION DE 10MM	100	\$ 520.000,00
P-15	LLAVE DE PASO LIQUIDOS	500	\$ 15.000,00
P-30	MANGO FILTRO	100	\$ 30.000,00
P-28	UNION MANGUERA DE 8,5 MM	1000	\$ 3.500,00
P-28	UNION MANGUERA DE 10 MM	100	\$ 9.200,00
P-27	JUEGO DE COPLES DE 8,5 MM	200	\$ 8.000,00
P-27	JUEGO DE COPLES DE 10 MM	10	\$ 14.000,00
P-14	LLAVE DE PASO MACHO	100	\$ 15.000,00
P-45	ACOPLE EN Y	100	\$ 9.000,00
P-40	POLEA	50	\$ 26.000,00
P-49	BASE FUMIGADORA	20	\$ 100.000,00
P-66	LANZA DE FUMIGACION TIPO YAMAHO	20	\$ 186.000,00
P-72	COPABUJIA	100	\$ 9.200,00
NOZZLE ASSY YAMA	BOQUILLA DE TRES SALIDAS	200	\$ 97.690,00
NOZZLE ASSY YAMA	BOQUILLA DE DOS SALIDAS METALICA		\$ 60.000,00
SPARE PARTS FOR L	<b>PARTES PARA LA LS534C ( REPUESTOS)</b>		
30-020F	CIGÜEÑAL BOMBA	2	\$ 80.000,00
30-030	SELLO	100	\$ 3.500,00
34-035+036	EMPAQUE TUERCA DE AJUSTE BOMBA	200	\$ 14.500,00
30-035	EMPAQUE EN V	200	\$ 2.500,00
534-033+033A	RETENEDOR EMPAQUES	15	\$ 51.500,00
30-4109	VALVULA DE DESCARGUE COMPLETA	120	\$ 9.500,00
22-4123	TORNILLO REGULADOR	50	\$ 7.500,00
530-045K	BASE DE SUCCION	5	\$ 45.000,00
30-021C	BIELA	12	\$ 15.000,00
SPARE PARTS FOR S	<b>PARTES PARA LA SB 528 / 428( REPUESTOS)</b>		
22-021	BIELA COMPLETA	20	\$ 15.000,00
22-020E	CIGÜEÑAL BOMBA	12	\$ 70.000,00
<b>528-020E</b>	CIGÜEÑAL BOMBA		\$ 55.000,00
428-4231	PISTON BOMBA	45	\$ 75.000,00
428-032	SELLO DE AGUA	1000	\$ 20.000,00
428-038	EMPAQUE DE PISTON	300	\$ 24.000,00
428-046	CILINDRO BOMBA ACERO	150	\$ 68.000,00
428-046A	CILINDRO BOMBA EN CERMICA		\$ 90.000,00
<b>528-4109</b>	VALVULA DE DESCAGUE COMPLETA		\$ 8.000,00
22-4109	VALVULA DE DESCAGUE COMPLETA	50	\$ 10.000,00
22-054B	MANOMETRO	50	\$ 24.000,00
LU-0302504	MANGUERA DE RETORNO	50	\$ 45.000,00
LU-0302509	MANGUERA DE SUCCION	50	\$ 88.000,00
522-4129B	VALVULA REGULADORA DE PRESION COMPLETA	60	\$ 75.000,00
22-4123	TORNILLO REGULADOR	40	\$ 7.000,00
24-061A	VALVULA VRP PUNTA CERAMICA	30	\$ 8.000,00
22-060	ASIENTO VALVULA PRESION		\$ 8.000,00

En cuanto a la estrategia de precios del servicio de mantenimiento el precio fijado corresponde a los valores de los repuestos requeridos con un margen del 25% de ganancia más los costos de mano de obra calculados en horas y en base a los salarios de los técnicos de la compañía, por lo tanto no se tienen precios fijos para mantenimiento, siempre serán relativos al servicio.

## 6. ESTRATEGÍA E IMPLEMENTACIÓN

### 6.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA



## 6.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - DOFA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Tamaño del mercado	A1	Proyecto Innovador en el mercado colombiano
O2	Crecimiento económico del sector agrario	A2	Temor al cambio
O3	Implementación de plataformas como medio de comunicación con los clientes	A3	Grandes competidores en el mercado
O4	Modalidad innovadora como mecanismo de comercialización		

FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Despliegue de una imagen corporativa contundente, transparente y equilibrada con los objetivos de negocio	F1 - O1	Emprender actividades publicitarias que permitan desarrollar y presentar las estrategias de venta y reparación a través de plataformas tecnológicas	F3 - A1	Garantizar respaldo a los clientes en el proceso de comercialización
F2	Análisis financiero como soporte al modelo de negocio	F2 - O2	Desarrollar propuestas que permitan involucrar jefes de compras de empresas floricultoras y agrarias a fin de manejar volumen y con esto maximizar rentabilidad	F4 - A3	Establecer políticas de mejoramiento continuo para garantizar calidad, precios adecuados esto soportado por indicadores
F3	Personal capacitado involucrado en el proyecto	F3 - O4	Fidelización de los clientes por medio de estrategias que garanticen la calidad de los servicios prestados, a través de la estructuración de los procesos y de indicadores que midan los resultados de las actividades	F3 - A2	Competir manejando un servicio diferenciado y estructurado con claridad y calidad en los procesos para garantizar seguridad y rentabilidad en los clientes
F4	Flexibilidad y habilidad para desarrollar estrategias en donde el precio no sea un limitante para adquirir clientes	F4 - O4	Establecer convenios con empresas en el exterior (Puntualmente China) para manejar precios adecuados, así como con empresas logísticas que faciliten el desarrollo del modelo de negocio	F1 - A1	Participar en ferias agrónomas, en ferias de las diferentes zonas a las que se dirige la empresa y manejar fuentes de comunicación como brochures
F5	Ideas innovadoras que ayude a proyectar la estrategia tanto comercial como financiera y de servicios	F5 - O3	Uso de herramientas contables como soporte para el análisis financiero	F5 - A2	Generar espacios de diálogo para proceso de retroalimentación

FORTALEZAS		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Estructura financiera en proceso de desarrollo dado que la empresa esta comenzando sus actividades	D1 - O4	Utilizar fuentes de financiamiento, que soporte el proceso de compras y los procesos corporativos de la empresa	D1 - A2	Estrategias de mercadeo presentando las ventajas de comercializar de diferentes maneras
D2	Liquidez	D3 - O1	Recomendaciones de clientes satisfechos con el servicio	D3 - A3	Diagramar cada proceso a fin de medirlo constantemente, evaluarlo y así determinar mejoras
D3	Experiencia	D1 - O3	Diversificar el portafolio de servicios a partir del conocimiento del mercado	D3 - A1	Comités organizacionales que permitan generar políticas para la inclusión de nuevos clientes

### 6.3. ESTRATEGIA DE MARKETING

#### 6.3.1. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

##### a. Alianzas estratégicas

La organización tiene en su plan de crecimiento establecido incluir un departamento comercial y de desarrollo, encargado de todo el proceso de soporte y atención al comprador directo y en caso de requerirse al usuario final, en esto se espera contar con personal capacitado que entienda los lineamientos del negocio y las necesidades de los usuarios, de manera tal que todo el proceso se lleve a cabo bajo las estrategias de AgroYa, y con esto supla las necesidades de los clientes, presentando cómo funciona el modelo desde su plataforma tecnológica hasta el soporte del servicio posventa.

Por otro lado, en cuanto al desarrollo se espera que sea un área estratégica encargada de generar alianzas con empresas floricultoras y del sector del agro a fin de que se pueda conocer cuando y donde se van a realizar proyectos de expansión de cultivos, ferias, riegos, fumigaciones, entre otros; esto con la intención de tener de primera mano donde se están presentando oportunidades para presentar el modelo de negocio; de otro lado, este departamento también será el encargado de soportar todos los procesos requeridos para la realización del estudio de mercado.

Es importante anotar que la empresa dentro de su proceso de desarrollo debe involucrar alianzas con proveedores logísticos para el correcto manejo de los costos que implica el transporte de la maquinaria hasta el consumidor final, para así no generar sobre costos innecesarios.

Se entiende que el crecimiento de la empresa implica ciertos retos que la compañía debe asumir, y con esto alianzas y procesos que debe alinear a su desarrollo, a nivel del departamento de ventas podrían cambiar aspectos como manejo de pagos salariales a los colaboradores, basados en comisión por venta y no en un sueldo



mensual, a su vez, sería importante crear acuerdos con diferentes entidades que promuevan el comercio por cambio y recompra y así atraer más clientes.

Las estrategias de penetración están planeadas inicialmente hasta alcanzar un punto de equilibrio en Agroya, es decir que se espera hasta el año 2 con un estimado de 200 clientes (análisis estimado sobre las ventas proyectas en productos y servicios) ; en ese momento y de acuerdo con los análisis realizados se evaluará si es prudente continuar con algunas de las estrategias propuestas, es decir, si siguen aportando al crecimiento de la empresa se seguirán considerando como viables y continuaremos invirtiendo en las mismas.

### **b. Estrategia de plaza – Soporte técnico**

En un comienzo no se contará con instalaciones propias, el desarrollo de las actividades se efectuará en la Av. Calle 80 # 69 Q - 95 lugar para prestar el servicio técnico; así mismo en este lugar se cuenta con una oficina soporte en donde serán llevadas a cabo las reuniones con los clientes e interesados.

En este punto también cabe mencionar que es clave hacer parte de eventos estratégicos como ferias agrícolas, presencia en compañías floricultoras, para así garantizar que el flujo de compradores sea más alto, pues crear alianzas estratégicas y estar en este tipo de lugares permite que personas interesadas que refieran este tipo de eventos o sitios puedan conocer el modelo de negocio y hacer parte del mismo.

### **c. Estrategia de Promoción y comunicación**

Este es un proyecto que pretende atacar aquellos clientes que no reciben un buen servicio posventa y que adicional solo tienen la compra como el único canal para adquirir maquinaria, por lo que se pretende promover nuevas formas de comercialización, por lo que se generan diferentes puntos para atacar y promover la empresa, por esto es vital llevar de la mano cada una de las intenciones de la organización para garantizar que el negocio de resultado:

- **Voz a voz:** Un cliente satisfecho es la ventana para que cada vez más personas participen en el negocio. Garantizando la satisfacción del cliente al asegurar que se cumple la propuesta de valor, se hace más fácil que un cliente involucre a otro mostrándole las facilidades y ventajas de este negocio.
- **Página web:** Es un punto clave para el proyecto pues se manejará una plataforma como canal para la venta e intercambio de los productos, acá se describirán los productos y el servicio posventa, así como la venta de repuestos estará disponible para consulta y agendamiento de cita, también servirá como mecanismo para que los clientes den sus ideas, sugerencias y comenten sobre

su experiencia ampliando las ventajas de este servicio de página web. A su vez muestra y da soporte a los clientes sobre la seriedad de la empresa.

- **Volantes:** A través de este medio puede darse a conocer la empresa, y es un sencillo mecanismo para llegar a los campesinos y agricultores.
- **Redes Sociales:** Teniendo en cuenta que las redes sociales actualmente juegan un papel muy importante en el conocimiento de una organización y son un canal de ventas, AgroYa incursionará a través de Facebook, Instagram, Twitter y youtube, con el fin de llegar a un mercado potencial por este medio.

Las anteriores estrategias serán desarrolladas permanentemente, toda vez que realizados los análisis correspondientes estén realizando los aportes requeridos a la organización y/o por las tendencias del mercado surjan mejores opciones.

### **6.3.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Dentro de las estrategias de crecimiento se tienen contempladas varias opciones, en diversas aristas de la organización, por supuesto, todas dependerán de los previos estudios que se realicen en la línea que se desee abordar.

La primera estrategia de crecimiento que se incluyó para la organización fue la creación de alianzas, como ya se mencionó iniciaremos con una alianza con Equiagro Maruyama LTDA., es una empresa que ya cuenta con una madurez en el mercado y que nos permitirá ingresar más fácil en el mercado y con un respaldo sólido y estable.

Por otra parte, dentro de las estrategias de crecimiento se debe pensar en la penetración del mercado, para la cual nos apoyaremos en la plataforma de contacto con los clientes, la base de información de clientes que nos puedan brindar nuestras alianzas para contactar a los clientes, la asistencia a las ferias para realizar un contacto directo, publicidad a nivel regional, entre otros, resaltando nuestra propuesta diferenciadora.

Teniendo en cuenta la necesidad ya existente en el mercado, nuestra ventaja competitiva será el top of mind, siendo la primera organización en ofrecer este tipo de servicio diferenciador, lo cual generará fácilmente recordación en los clientes y a nivel general en el mercado, partiendo de esto, tendremos la ventaja de la publicidad voz a voz.

Teniendo en cuenta las probabilidades y previos análisis enfáticos que se realicen, se estudiará la posibilidad de realizar una ampliación en cuanto a Jurisdicción, por supuesto el estudio de mercado en el momento en que la empresa alcance una madurez requerida determinará si es posible realizarla o no, ya que esto requerirá de

sistemas de distribución diferentes y el aspecto económico se puede llegar a ver afectado.

Al igual que las estrategias de penetración, nuestras estrategias de crecimiento se encuentran planeadas hasta alcanzar un punto de equilibrio, por supuesto, algunas si se encuentran definidas sin término de tiempo con el fin de dar una excelente continuidad al modelo de negocio y otras estarán sujetas a la evaluación que se realice llegado ese momento.

### **6.3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La entrega se generará directamente por la organización teniendo en cuenta la disminución de los costos, AgroYa contará con una dirección de logística que se encargará de toda la cadena de suministro para los clientes, con el fin de tener todo el proceso bajo control. Por lo anterior nuestro canal de distribución será un canal directo.

Una ventaja adicional podremos enlazar directamente a los clientes con el producto y el servicio ofrecido, adicionalmente la plataforma también servirá de contacto directo con nuestros clientes para brindarles información sobre el servicio y promociones a las que haya lugar.

Por otra parte, un segundo aprovechamiento de AgroYa en la distribución directa a nuestros clientes es servir como vitrina y mostrar el servicio a posibles clientes que se encuentren dentro de la misma zona y que requieran de nuestro servicio.

### **6.3.4. ESTRATEGIA DE VENTAS**

Para lograr impulsar las ventas y tener un crecimiento sostenido pensamos en utilizar las siguientes estrategias.

Desarrollo en imagen de Marca: Utilizaremos todos los canales de contacto posible con nuestros clientes, con estrategias publicitarias enfocadas en el top of mind y lograr atraer una gran cantidad de clientes.

Desarrollo de las ventas OnLine y Redes Sociales: Si bien es cierto que hay un segmento de mercado que no tiene un contacto cercano con las redes sociales es importante gestionar y trabajar en los dos segmentos de manera paralela, recurriremos a la plataforma tecnológica para desarrollar venta del servicio a través de la misma y de las redes sociales, realizar un seguimiento y medición a las mismas, generación de estadísticas y de implementación de promociones a través de las mismas.



















Estrategias de Fidelización: Utilizaremos de igual manera las redes sociales, la plataforma, la asistencia a las ferias, visitas y contactos con nuevos clientes para atender planes promocionales y mantener informados a los clientes de nuevas

promociones, productos, accesos, entre otras. De igual manera, consideramos el siguiente ítem para mantener también la fidelización de nuestros clientes.

Promociones de venta: Estarán encaminadas a ofrecer descuentos, accesorios gratis dependiendo los servicios adquiridos, ofrecer descuentos en determinadas fechas, ofrecer un servicio a mitad de otro por fidelización, etc. Que puede variar hasta en un 5%.

### 6.3.5. METAS DE IMPLEMENTACIÓN

Existen varias estrategias a implementar para que el proyecto pueda salir a flote, dentro de las más relevantes destacamos las siguientes:

ACTIVIDADES	0	AÑO 1				AÑO 2				RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
Realizar análisis y estudios de mercado										Gerencia	N.A.
Iniciar introducción en el mercado										Gerencia / Director Comercial	N.A.
Creación de Alianzas Estratégicas										Gerencia / Director Comercial	N.A.
Implementar la plataforma y página web										Gerencia / Director Comercial	\$ 2.500.000
Contratación publicidad										Gerencia / Director Comercial	\$ 2.158.800
Contratación Personal										Gerencia	\$ 139.968.954
Desarrollo de las redes sociales										Gerencia / Director Comercial	\$ 2.500.000
Desarrollar modelo de medición de clientes y ventas										Gerencia / Director Comercial	N.A.
Estudio de promociones y descuentos										Gerencia / Director Comercial	N.A.
Procesos de investigación y desarrollo										Todas las áreas	\$ 1.000.000

### 6.3.6. RESTRICCIONES REGULATORIAS

Según los estudios realizados AgroYa no cuenta con restricciones regulatorias para su funcionamiento, su funcionamiento estará bajo la regulación de la ley 1258 de 2008 que concierne a las Sociedades simplificadas por Acciones y estará supervisada por la Superintendencia de Industria y Comercio.

## 7. PANORAMA FINANCIERO

Consideramos como emprendedoras que el proyecto es completamente viable y que logrará satisfacer una necesidad visible en el agro colombiano, para solventarlo, realizamos el siguiente análisis financiero con sus respectivas proyecciones previendo todos los aspectos ya mencionados.

### • COSTOS ADMINISTRATIVOS


Como requerimientos legales para el desarrollo de una PYME la empresa debe incurrir en costos para el desarrollo de sus funciones:

- Cámara de Comercio de Bogotá:


- ✓ **Nombre:** Basados en los registros de Cámara de Comercio se define que se encuentra apto para el uso el nombre AgroYa S.A.S.
- ✓ **Registro Público Mercantil:** Según las tarifas a partir de los activos se indica que el valor a pagar es de 73.100, más el costo de los formularios que se necesitan para crear la sociedad \$4.100.
- ✓ **Derechos de Inscripción:** Debe pagarse por el documento de constitución \$31.000.
- ✓ **Apertura de cuenta:** Para la solicitud del RUT en la DIAN es necesario tener una cuenta a nombre de la organización, para esto se requiere un monto de apertura de \$200.000.

#### a. Necesidades y requerimientos

- **Computador:** Es una herramienta indispensable para soportar las actividades de la empresa, facilita el manejo de la información, así como su control y recopilación. Al igual es clave para llevar los soportes contables, y para organizar cada uno de los proyectos y requerimientos necesarios del mismo.


ARTÍCULO	REFERENCIA	COSTO
<b>Computador</b> 	<b>Dell Inspiron 14 Windows 8 Procesador Intel Core i5 Capacidad 6 GB de memoria y 750 GB de disco duro</b>	<b>\$ 1.098.991</b>

- **Impresora:** Se requiere para la impresión de formatos, copia o escaneo de documento.


ARTÍCULO	REFERENCIA	COSTO
<b>Impresora</b> 	<b>Hewlett Packard Multifuncional ink advantage.</b>	<b>\$ 159.000</b>

- **Plan celular:** Es indispensable contar con este medio para contactar a los clientes y recibir llamadas de estos en caso de solicitar soporte por parte de la compañía. Incluirá datos pues actualmente muchos usuarios se contactan a


través de medios como whatsapp, y a su vez es útil para la empresa para estar al tanto de la información en redes sociales y de la página web de la compañía.

ARTÍCULO	REFERENCIA	COSTO
<i>Celular</i> 	Incluye 400 minutos a todo operador. 2 GB de internet	\$ 79.900

- Escritorio: Se requieren dos escritorios para las personas que estarán tiempo completo en la organización para el desarrollo de las actividades necesarias para el despliegue del servicio. Cada referencia tiene un costo de \$449.900.

ARTÍCULO	REFERENCIA	COSTO
<i>Escritorio.</i> 	Escritorio finetable Homecenter.	\$ 899.800

- Sillas: Se requieren dos sillas como complemento a los escritorios que van a ser comprados. Cada valor individual es de \$124.900.

ARTÍCULO	REFERENCIA	COSTO
<i>Sillas</i> 	Silla Homecollection Homecenter.	\$ 249.800

*Nota: Las cotizaciones fueron realizadas en la Panamericana para el caso del computador y la impresora. Para el celular en la empresa de telefonía Tigo, y para los escritorios y sillas en homecenter.*

- Página web: Es esencial para la realización de este proyecto y también será una plataforma de comunicación con los clientes, pues incluirá la funcionalidad de agendamiento mencionada anteriormente. Para este fin se realizó una serie de cotizaciones en donde se concluyó una oferta que corresponde a un valor de

\$2.500.000 que corresponden a \$900.000 de diseño y \$1.600.000 de programación. El desarrollo de la página web será pagada en una cuota inicial del 30%, una vez aprobado el proyecto se pagará el 40% y finalmente se cancelará el 30% restante con las revisiones pertinentes para así generar su publicación. A su vez costo de manejo y administración para el adecuado funcionamiento de la página será de \$300.000 mensuales.

- **Volantes:** Es una herramienta de promoción de la compañía tiene un costo de \$200.000 por mil unidades.
- **Centro de reunión:** Se requiere un lugar para reunir a los posibles clientes para dar a conocer cómo se va a manejar el proyecto. Actualmente se tiene disponibilidad de una sala de juntas ubicada en la Av. Calle 80 n 69 Q – 95, esta propiedad será arrendada por un costo \$200.000 mensual.

## 7.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Servicios a ofrecer:

- **Mantenimiento:** Refiere al servicio que la empresa brinda al cliente a fin de llevar a excelentes condiciones la maquinaria que desea cambiar o vender y que publicará en la página de Agro Ya.
- **Venta de maquinaria y repuestos:** Inicialmente en alianza con Equiagro Maruyama se pretende vender máquinas y repuestos importados como forma de posicionamiento de la empresa.
- **Servicio Posventa:** Garantía de servicio desde la fuente a las máquinas (Maruyama) y servicio de reparaciones asociada a mantenimiento.

Servicio	Costo	
Mantenimiento Preventivo	Mano de Obra	Repuestos (Costo de importación + 25%)
Mantenimiento Correctivo	Mano de Obra	Repuestos (Costo de importación + 25%)
Venta maquinaria	Costo importación + 25%	
Venta repuestos	Costo importación + 25%	
Servicio Posventa	Mano de Obra	Repuestos

- **Servicio de trueque y/o intercambio:** El servicio de trueque o intercambio final, tiene dos modalidades de cobro:
  1. 5% sobre el valor de mercado de la máquina tiempo final, incluyendo las condiciones o estado del producto
  2. Proceso de soporte de mantenimiento para garantizar tener a punto la máquina y con esto tener un mejor valor de mercado.

3. Proceso de inscripción en la plataforma para obtener beneficios como descuentos y ofertas.

Proyección ventas:

Teniendo una proyección del 25% por ganancia en la importación más un 5% promedio adicional en mano de obra, se espera un margen del 30% y una proyección de la siguiente manera, calculando servicios en promedio de \$4.000.000 que incluyen procesos de servicio posventa, el servicio de trueque con las modalidades de cobro previamente mencionadas.

Año 1:

Mes 1		Margen	Mes 2	Margen	Mes 3	Margen	Mes 4	Margen	Mes 5	Margen	Mes 6	Margen
Ventas	\$ 4.000.000	1,3	\$ 4.000.000	1,3	\$ 4.000.000	1,3	\$ 4.000.000	1,3	\$ 4.000.000	1,3	\$ 4.000.000	1,3
Número de servicios	1	\$ 5.200.000	2	\$ 10.400.000	3	\$ 15.600.000	4	\$ 20.800.000	5	\$ 26.000.000	6	\$ 31.200.000

Mes7	Margen	Mes8	Margen	Mes9	Margen	Mes10	Margen	Mes11	Margen	Mes12	Margen
\$4.000.000	1,3	\$3.000.000	1,3	\$3.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3
7	\$36.400.000	8	\$31.200.000	8	\$31.200.000	9	\$46.800.000	10	\$52.000.000	10	\$52.000.000

Año 2:

Mes1	Margen	Mes2	Margen	Mes3	Margen	Mes4	Margen	Mes5	Margen	Mes6	Margen
\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3
\$11	\$55.372.800	\$12	\$62.017.536	\$13	\$69.459.640	\$15	\$77.794.797	\$17	\$87.130.173	\$19	\$97.585.794
Mes7	Margen	Mes8	Margen	Mes9	Margen	Mes10	Margen	Mes11	Margen	Mes12	Margen
\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3
21	\$109.296.089	24	\$122.411.619	26	\$137.101.014	30	\$153.553.135	33	\$171.979.512	37	\$192.617.053

Año 3:

Mes1	Margen	Mes2	Margen	Mes3	Margen	Mes4	Margen	Mes5	Margen	Mes6	Margen
\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3
40	\$208.000.000	43	\$223.600.000	48	\$249.600.000	51	\$265.200.000	55	\$286.000.000	58	\$301.600.000

Mes7	Margen	Mes8	Margen	Mes9	Margen	Mes10	Margen	Mes11	Margen	Mes12	Margen
\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3	\$4.000.000	1,3
61	\$317.200.000	64	\$332.800.000	67	\$348.400.000	71	\$369.200.000	73	\$379.600.000	77	\$400.400.000



## 7.2. ESTADOS FINANCIEROS

El análisis realizado se efectuó sobre estimaciones teniendo en cuenta las valoraciones logradas dentro de cada uno de los ítems.

### 7.2.1 FLUJO DE CAJA

Cuentas		AÑO 1				
		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
<b>Ingresos</b>		<b>\$ 12.674.393</b>	<b>\$ 13.520.000</b>	<b>\$ 20.280.000</b>	<b>\$ 27.040.000</b>	<b>\$ 36.757.197</b>
<b>Total Ventas</b>		\$ 5.200.000	\$ 10.400.000	\$ 15.600.000	\$ 20.800.000	\$ 26.000.000
Reparaciones		\$ 5.914.393	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.957.197
Cuenta bancaria empresa		\$ 1.560.000	\$ 3.120.000	\$ 4.680.000	\$ 6.240.000	\$ 7.800.000
<b>Total Egresos</b>		<b>\$ 22.061.319</b>	<b>\$ 13.582.297</b>	<b>\$ 18.294.094</b>	<b>\$ 16.582.297</b>	<b>\$ 18.294.094</b>
<b>Costos de Ventas</b>						
Repuestos		\$ 8.479.022		\$ 4.711.797	\$ 3.000.000	\$ 4.711.797
<b>Gastos de ventas</b>		<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>
Publicidad		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gastos de marketing		\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Papelería		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Plan de comunicaciones celular		\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900
Mantenimiento Servicios Web		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Arriendo		\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
<b>Gastos Administrativos y Financieros</b>						
Depreciación						
Inversionistas						
Impuesto al gravamen financiero IGF		\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239
Nomina		\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258
<b>Subtotal</b>						
Impuesto de renta						
<b>Inversiones</b>						
Página WEB	\$ 2.500.000					
Volantes	\$ 600.000					
Computadores y equipos de comunicaciones	\$ 1.098.991					
Gastos de constitución	\$ 303.100					
Impresora	\$ 159.000					
Muebles y enseres	\$ 2.000.000					
<b>Efectivo causado por opera</b>	<b>\$ 6.661.091</b>	<b>\$ (9.386.926)</b>	<b>\$ (62.297)</b>	<b>\$ 1.985.906</b>	<b>\$ 10.457.703</b>	<b>\$ 18.463.102</b>
<b>Total Flujo de caja</b>	<b>\$ 6.661.091</b>	<b>\$ (2.725.835)</b>	<b>\$ (2.788.132)</b>	<b>\$ (802.227)</b>	<b>\$ 9.655.476</b>	<b>\$ 28.118.578</b>
Saldo acumulado		\$ 3.935.256	\$ (5.513.967)	\$ (3.590.359)	\$ 8.853.249	\$ 37.774.054

Cuentas	AÑO 1				
	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 40.560.000</b>	<b>\$ 47.320.000</b>	<b>\$ 42.022.022</b>	<b>\$ 40.560.000</b>	<b>\$ 60.840.000</b>
<b>Total Ventas</b>	\$ 31.200.000	\$ 36.400.000	\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 46.800.000
Reparaciones	\$ -	\$ -	\$ 1.462.022	\$ -	\$ -
Cuenta bancaria empresa	\$ 9.360.000	\$ 10.920.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 14.040.000
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 13.582.297</b>	<b>\$ 16.582.297</b>	<b>\$ 18.294.094</b>	<b>\$ 13.582.297</b>	<b>\$ 16.582.297</b>
<b>Costos de Ventas</b>					
Repuestos		\$ 3.000.000	\$ 4.711.797		\$ 3.000.000
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>
Publicidad	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Gastos de marketing	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Papelera	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Plan de comunicaciones celular	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 79.900
Mantenimiento Servicios Web	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Arriendo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
<b>Gastos Administrativos y Financieros</b>					
Depreciación					
Inversionistas					
Impuesto al gravamen financiero IGF	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 16.239
Nomina	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258
<b>Subtotal</b>					
Impuesto de renta					
<b>Inversiones</b>					
Pagina WEB					
Volantes					
Computadores y equipos de comunicaciones					
Gastos de constitucion					
Impresora					
Muebles y enseres					
<b>Efectivo causado por opera</b>	<b>\$ 26.977.703</b>	<b>\$ 30.737.703</b>	<b>\$ 23.727.927</b>	<b>\$ 26.977.703</b>	<b>\$ 44.257.703</b>
<b>Total Flujo de caja</b>	<b>\$ 55.096.281</b>	<b>\$ 85.833.984</b>	<b>\$ 109.561.911</b>	<b>\$ 136.539.614</b>	<b>\$ 180.797.316</b>
Saldo acumulado	\$ 83.214.860	\$ 140.930.265	\$ 195.395.895	\$ 246.101.525	\$ 317.336.930

Cuentas	AÑO 1		AÑO 1 TOTAL	AÑO 2	
	MES 11	MES 12		MES 1	MES 2
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 67.600.000</b>	<b>\$ 70.557.197</b>	<b>\$ 479.730.808</b>	<b>\$ 74.974.990</b>	<b>\$ 50.310.350</b>
<b>Total Ventas</b>	\$ 52.000.000	\$ 52.000.000	\$ 358.800.000	\$ 55.372.800	\$ 36.400.000
Reparaciones	\$ -	\$ 2.957.197	\$ 13.290.808	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350
Cuenta bancaria empresa	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 107.640.000	\$ 16.611.840	\$ 10.920.000
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 13.582.297</b>	<b>\$ 18.294.094</b>	<b>\$ 199.313.778</b>	<b>\$ 21.160.146</b>	<b>\$ 21.160.146</b>
<b>Costos de Ventas</b>					
Repuestos		\$ 4.711.797	\$ 36.326.210	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 2.029.900</b>	<b>\$ 24.358.800</b>	<b>\$ 2.092.624</b>	<b>\$ 2.092.624</b>
Publicidad	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 103.090	\$ 103.090
Gastos de marketing	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 721.630	\$ 721.630
Papelería	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 154.635	\$ 154.635
Plan de comunicaciones celular	\$ 79.900	\$ 79.900	\$ 958.800	\$ 82.369	\$ 82.369
Mantenimiento Servicios Web	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 309.270	\$ 309.270
Arriendo	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 721.630	\$ 721.630
<b>Gastos Administrativos y Financieros</b>			<b>\$ 314.989.073</b>		
Depreciación			\$ 553.858		
Inversionistas			\$ 200.000.000		
Impuesto al gravamen financiero IGF	\$ 16.239	\$ 16.239	\$ 194.870	\$ 36.171	\$ 36.171
Nomina	\$ 9.506.258	\$ 9.506.258	\$ 114.075.097	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 280.417.030</b>		
Impuesto de renta			\$ 92.537.620	\$ -	\$ -
<b>Inversiones</b>			\$ -		
Pagina WEB			\$ -		
Volantes			\$ -		
Computadores y equipos de comunicaciones			\$ -		
Gastos de constitucion					
Impresora					
Muebles y enseres					
<b>Efectivo causado por opera</b>	<b>\$ 54.017.703</b>	<b>\$ 52.263.102</b>	<b>\$ 332.680.133</b>	<b>\$ 53.814.844</b>	<b>\$ 29.150.204</b>
<b>Total Flujo de caja</b>	<b>\$ 234.815.019</b>	<b>\$ 287.078.121</b>	<b>\$ 567.495.152</b>	<b>\$ 621.309.996</b>	<b>\$ 650.460.200</b>
Saldo acumulado	\$ 415.612.336	\$ 521.893.141	\$ 854.573.273	\$ 1.188.805.148	\$ 1.271.770.196

Cuentas	AÑO 2					
	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Ingresos	\$ 43.550.350	\$ 43.550.350	\$ 50.310.350	\$ 70.590.350	\$ 77.350.350	\$ 90.870.350
Total Ventas	\$ 31.200.000	\$ 31.200.000	\$ 36.400.000	\$ 52.000.000	\$ 57.200.000	\$ 67.600.000
Reparaciones	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350
Cuenta bancaria empresa	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 10.920.000	\$ 15.600.000	\$ 17.160.000	\$ 20.280.000
Total Egresos	\$ 21.160.146	\$ 21.160.146	\$ 21.160.146	\$ 21.160.146	\$ 21.160.146	\$ 21.160.146
Costos de Ventas						
Repuestos	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392
Gastos de ventas	\$ 2.092.624	\$ 2.092.624	\$ 2.092.624	\$ 2.092.624	\$ 2.092.624	\$ 2.092.624
Publicidad	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090
Gastos de marketing	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630
Papeleria	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635
Plan de comunicaciones celular	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369
Mantenimiento Servicios Web	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270
Arriendo	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630
Gastos Administrativos y Financieros						
Depreciación						
Inversionistas						
Impuesto al gravamen financiero IGF	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171
Nomina	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336
Subtotal						
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones						
Pagina WEB						
Volantes						
Computadores y equipos de comunicaciones						
Gastos de constitucion						
Impresora						
Muebles y enseres						
Efectivo causado por opera	\$ 22.390.204	\$ 22.390.204	\$ 29.150.204	\$ 49.430.204	\$ 56.190.204	\$ 69.710.204
Total Flujo de caja	\$ 672.850.405	\$ 695.240.609	\$ 724.390.813	\$ 773.821.017	\$ 830.011.221	\$ 899.721.425
Saldo acumulado	\$ 1.323.310.605	\$ 1.368.091.013	\$ 1.419.631.422	\$ 1.498.211.830	\$ 1.603.832.238	\$ 1.729.732.647

Cuentas	AÑO 2			
	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 90.870.350</b>	<b>\$ 63.830.350</b>	<b>\$ 84.110.350</b>	<b>\$ 63.830.350</b>
<b>Total Ventas</b>	\$ 67.600.000	\$ 46.800.000	\$ 62.400.000	\$ 46.800.000
Reparaciones	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350	\$ 2.990.350
Cuenta bancaria empresa	\$ 20.280.000	\$ 14.040.000	\$ 18.720.000	\$ 14.040.000
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 21.160.146</b>	<b>\$ 21.160.146</b>	<b>\$ 21.160.146</b>	<b>\$ 21.160.146</b>
<b>Costos de Ventas</b>				
Repuestos	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392	\$ 4.857.392
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 2.092.624</b>	<b>\$ 2.092.624</b>	<b>\$ 2.092.624</b>	<b>\$ 2.092.624</b>
Publicidad	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090	\$ 103.090
Gastos de marketing	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630
Papeleria	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635	\$ 154.635
Plan de comunicaciones celular	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369	\$ 82.369
Mantenimiento Servicios Web	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270	\$ 309.270
Arriendo	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630	\$ 721.630
<b>Gastos Adminisrativos y Financieros</b>				
Depreciación				
Inversionistas				
Impuesto al gravamen financiero IGF	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171	\$ 36.171
Nomina	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336	\$ 12.081.336
<b>Subtotal</b>				
Impuesto de renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Inversiones</b>				
Página WEB				
Volantes				
Computadores y equipos de comunicaciones				
Gastos de constitucion				
Impresora				
Muebles y enseres				
<b>Efectivo causado por opera</b>	<b>\$ 69.710.204</b>	<b>\$ 42.670.204</b>	<b>\$ 62.950.204</b>	<b>\$ 42.670.204</b>
<b>Total Flujo de caja</b>	<b>\$ 969.431.630</b>	<b>\$ 1.012.101.834</b>	<b>\$ 1.075.052.038</b>	<b>\$ 1.117.722.242</b>
Saldo acumulado	\$ 1.869.153.055	\$ 1.981.533.463	\$ 2.087.153.872	\$ 2.192.774.280

Cuentas	AÑO 2 TOTAL	AÑO 3	AÑO 4
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 804.148.837</b>	<b>\$ 843.763.176</b>	<b>\$ 868.654.190</b>
<b>Total Ventas</b>	\$ 590.972.800	\$ 624.000.000	\$ 642.408.000
Reparaciones	\$ 35.884.197	\$ 36.993.018	\$ 38.084.312
Cuenta bancaria empresa	\$ 177.291.840	\$ 182.770.158	\$ 188.161.878
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 253.921.746</b>	<b>\$ 261.767.928</b>	<b>\$ 269.490.082</b>
<b>Costos de Ventas</b>		\$ -	\$ -
Repuestos	\$ 58.288.699	\$ 60.089.820	\$ 61.862.469
<b>Gastos de ventas</b>	<b>\$ 25.111.487</b>	<b>\$ 25.887.432</b>	<b>\$ 26.651.111</b>
Publicidad	\$ 1.237.080	\$ 1.275.306	\$ 1.312.927
Gastos de marketing	\$ 8.659.560	\$ 8.927.140	\$ 9.190.491
Papeleria	\$ 1.855.620	\$ 1.912.959	\$ 1.969.391
Plan de comunicaciones celular	\$ 988.427	\$ 1.018.969	\$ 1.049.029
Mantenimiento Servicios Web	\$ 3.711.240	\$ 3.825.917	\$ 3.938.782
Arriendo	\$ 8.659.560	\$ 8.927.140	\$ 9.190.491
<b>Gastos Administrativos y Financieros</b>	<b>\$ 145.963.932</b>	<b>\$ 150.457.103</b>	<b>\$ 154.879.249</b>
Depreciación	\$ 553.858	\$ 553.858	\$ 553.858
Inversionistas			
Impuesto al gravamen financiero IGF	\$ 434.047	\$ 447.459	\$ 460.659
Nomina	\$ 144.976.027	\$ 149.455.786	\$ 153.864.732
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 550.227.090</b>	<b>\$ 581.995.248</b>	<b>\$ 599.164.108</b>
Impuesto de renta	\$ 181.574.940	\$ 192.058.432	\$ 197.724.155
<b>Inversiones</b>	\$ -	\$ -	\$ -
Pagina WEB	\$ -	\$ -	\$ -
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -
Computadores y equipos de comunicaciones	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de constitucion	\$ -	\$ -	\$ -
Impresora	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Efectivo causado por opera</b>	<b>\$ 550.227.090</b>	<b>\$ 581.995.248</b>	<b>\$ 599.164.108</b>
<b>Total Flujo de caja</b>	<b>\$ 1.667.949.332</b>	<b>\$ 2.249.944.580</b>	<b>\$ 2.849.108.688</b>
Saldo acumulado	\$ 2.785.671.575	\$ 3.917.893.912	\$ 5.099.053.268

## 7.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Op</b>	<b>\$ 479.730.808</b>	<b>\$ 804.148.837</b>	<b>\$ 843.763.176</b>	<b>\$ 868.654.190</b>	<b>\$ 893.150.238</b>
(-) Descuento de ventas	\$ 17.940.000	\$ 2.340.000	\$ 29.548.640	\$ 31.200.000	\$ 32.120.400
<b>Costos</b>	<b>\$ 130.733.897</b>	<b>\$ 162.072.334</b>	<b>\$ 167.003.119</b>	<b>\$ 171.855.961</b>	<b>\$ 176.631.799</b>
(-) Empleados directos	\$ 114.075.097	\$ 144.976.027	\$ 149.455.786	\$ 153.864.732	\$ 158.203.717
(-) Arriendo	\$ 8.400.000	\$ 8.659.560	\$ 8.927.140	\$ 9.190.491	\$ 9.449.663
(-) Servicios de comunicación	\$ 958.800	\$ 988.427	\$ 1.018.969	\$ 1.049.029	\$ 1.078.612
(-) Pagina web	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
(-) Mantenimiento Pág. Web	\$ 3.600.000	\$ 3.711.240	\$ 3.825.917	\$ 3.938.782	\$ 4.049.856
(-) Publicidad	\$ 1.200.000	\$ 1.237.080	\$ 1.275.306	\$ 1.312.927	\$ 1.349.952
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 331.056.911</b>	<b>\$ 639.736.503</b>	<b>\$ 647.211.417</b>	<b>\$ 665.598.229</b>	<b>\$ 684.398.039</b>
Depreciación	\$ 553.858	\$ 553.858	\$ 553.858	\$ 553.858	\$ 553.858
(-) Gastos Marketing	\$ 8.400.000	\$ 8.659.560	\$ 8.927.140	\$ 9.190.491	\$ 9.449.663
(-) Papelería	\$ 1.800.000	\$ 1.855.620	\$ 1.912.959	\$ 1.969.391	\$ 2.024.928
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 320.303.053</b>	<b>\$ 628.667.464</b>	<b>\$ 635.817.460</b>	<b>\$ 653.884.488</b>	<b>\$ 672.369.590</b>
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 320.303.053</b>	<b>\$ 628.667.464</b>	<b>\$ 635.817.460</b>	<b>\$ 653.884.488</b>	<b>\$ 672.369.590</b>
Impuesto de Renta	\$ 105.700.007	\$ 207.460.263	\$ 209.819.762	\$ 215.781.881	\$ 221.881.965
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 214.603.045</b>	<b>\$ 421.207.201</b>	<b>\$ 425.997.698</b>	<b>\$ 438.102.607</b>	<b>\$ 450.487.625</b>

## 7.2.3 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL AÑO 1 (En pesos)			
Cuenta	Cifras en \$	Cuenta	Cifras en \$
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Corrientes</b>		<b>Corrientes</b>	
Bancos	\$ 387.256.367	CXP Proveedores	\$ 36.326.210
Bancos Reparaciones	\$ 13.290.808	GMF	\$ 194.870
Provisión de gasto	\$ 24.358.800	Provision Obligaciones Laborales	\$ 161.283.162
<b>Fijos</b>		<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 197.804.243</b>
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1.257.991		
Muebles y Enceres	\$ 2.000.000		
<b>Depreciación</b>	<b>-\$ 553.858</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
Otros Activos		Capital Social	\$ 233.208.966
Intangibles	\$ 3.403.100		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 431.013.208</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 431.013.208</b>

BALANCE GENERAL AÑO 2 (En pesos)			
Cuenta	Cifras en \$	Cuenta	Cifras en \$
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Corrientes</b>		<b>Corrientes</b>	
Bancos	\$ 680.917.277	CXP Proveedores	\$ 58.288.699
Bancos Reparaciones	\$ 35.884.197	GMF	\$ 447.459
Provisión de gasto	\$ 25.111.487	Provision Obligaciones Laborales	\$ 302.021.355
<b>Fijos</b>		<b>Total Pasivos</b>	\$ 360.757.513
Propiedad Planta y Equipo	\$ 3.773.973		
Muebles y Enceres	\$ 2.000.000	<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciación	-\$ 553.858	Capital Social	\$ 393.181.762
<b>Otros Activos</b>			
Intangibles	\$ 6.806.200		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 753.939.275</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 753.939.275</b>

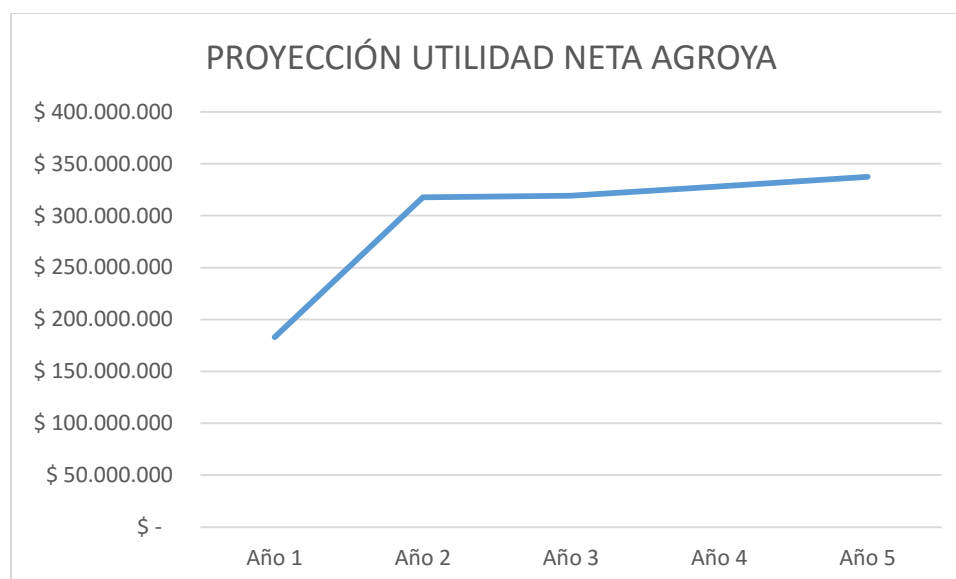
  

BALANCE GENERAL AÑO 3 (En pesos)			
Cuenta	Cifras en \$	Cuenta	Cifras en \$
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Corrientes</b>		<b>Corrientes</b>	
Bancos	\$ 723.705.608	CXP Proveedores	\$ 60.089.819,74
Fiducia	\$ 36.993.018	GMF	\$ 447.458,73
Provisión de gasto	\$ 25.887.432	Provision Obligaciones Laborales	\$ 311.353.814,77
<b>Fijos</b>		<b>Total Pasivos</b>	\$ 371.891.093,25
Propiedad Planta y Equipo	\$ 5.031.964,00		
Muebles y Enceres	\$ 2.000.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciación	\$ 553.858,47	Capital Social	\$ 432.490.087,18
<b>Otros Activos</b>			
Intangibles	\$ 10.209.300,00		
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 804.381.180</b>	<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 804.381.180</b>

#### 7.2.4. PROYECCIÓN GRÁFICA UTILIDAD

En la siguiente gráfica se puede observar el crecimiento de la utilidad sostenido a partir del segundo año; teniendo en cuenta que a partir de este se contará con una planta de personal más amplia que permitirá expandir la empresa y aprovechar el mercado que se ha venido trabajando durante el primer año.





## 7.4. INDICADORES

INDICADOR	RESULTADO	ANÁLISIS	
TIR	55%	Una vez efectuado el cálculo de la TIR para AGROYA podemos deducir que la tasa de interés o de rentabilidad que nos ofrece la inversión es del 55%; este será el porcentaje de beneficio que obtendremos para la inversión. Teniendo en cuenta este resultado y las proyecciones realizadas a los estados financieros consideramos a AGROYA como una propuesta de negocio bastante viable en términos económicos.	
TIRM	46%	Teniendo una TIR positiva para la propuesta de negocio planteada, pusimos a consideración un análisis bajo este indicador un poco más ácido y objetivo que el anterior; aún bajo este indicador observamos que la propuesta continúa siendo viable contando con una tasa interna de retorno modificada del 46%, lo que permite conocer la viabilidad de la propuesta bajo un panorama diferente al anterior.	
VPN	\$ 221.148.714	Al realizar el cálculo del valor presente neto sobre la proyección de los estados financieros y con una tasa estimada del 30%, obtenemos como resultado que AGROYA maximizará la inversión realizada en \$221,148,714; lo que es un resultado bastante favorable para los inversionistas ya que la propuesta estará generando valor .	
TASA	30%	Está fue la tasa estimada como la tasa de descuento o la tasa de descuento requerida para la inversión de AGROYA.	
ROE	78%	Año 1	Al realizar el cálculo del ROE, podemos observar que la rentabilidad obtenida por los inversionistas; con este resultado estamos elevando aun mas las expectativas de los inversionistas y solventamos la propuesta de acuerdo a las proyecciones generadas sobre los estados financieros.
	74%	Año 3	

## **7.5. SOLICITUD AL INVERSIONISTA**

Una vez realizado el análisis financiero del proyecto, se solicita al inversionista la suma de \$200.000.000 para cubrir los gastos que permitan al primer año proyectar utilidad positiva, por tanto al realizar esta solicitud, se pretende mitigar el impacto y así realizar compra de maquinaria y repuestos que permita mejorar la viabilidad del ejercicio en el primer periodo, dando claridad que las inversiones corresponden a procesos para operar la compañía.

Es de aclarar que dicho monto constituye la solicitud al inversionista, sin embargo, como propietarios de Agro Ya, la empresa ha dispuesto más de 800 horas hombre de sus creadoras con un costo aproximado de \$ 18.691.588,79 y es la responsable por la administración y gestión de las políticas de la compañía que garantizan su desarrollo.

Por tanto, la inversión de \$200 millones corresponde a un 13% de participación en las ganancias para el inversionista una vez se genere el punto de equilibrio, valor que permitiría al inversionista recuperar su inversión en 4 años y obtener una rentabilidad de 41% en el quinto año. En el año 5 se le propondrá al inversionista su permanencia por un mayor tiempo con el fin de realizar una posible expansión a nivel nacional y de acuerdo a las proyecciones realizadas en el momento crear un nuevo centro de operaciones en alguna de las ciudades principales (las que de acuerdo a las condiciones del mercado en su momento presenten una mejor proyección según el crecimiento agro-económico del país).

## **CONCLUSIONES**

Con el fin de finiquitar el proyecto y obtener las conclusiones que se mencionan a continuación, adicionamos algunas investigaciones en pro de las mejores prácticas de mercadeo para nuestros segmentos objetivo, los mejores canales de atención, comunicación y distribución. Para nuestras estrategias de penetración, recurrimos también al apoyo de Equiagro Maruyama y soportamos las definiciones también teniendo en cuenta lo observado en el trabajo de campo realizado desde comienzos del proyecto.

Finalmente y con el fin de saber si Agroya tenía un futuro rentable realizamos las proyecciones económicas así como el análisis de los recursos monetarios que serían necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior y los estudios e investigaciones presentadas durante el desarrollo del proyecto, es claro que hay dos segmentos de mercado a los cuales llegar para garantizar el éxito del mismo. Por otro lado, el análisis de las estadísticas, del desarrollo y estudio del sector, dan parte en la claridad del rumbo a seguir y el enfoque

claro del proyecto, hay una gran oportunidad de crecimiento en el sector agro y aún no se satisfacen muchas de las necesidades de los involucrados en su mantenimiento y por supuesto en un factor que es clave para la economía del país.

Por otra parte, queda claro que es importante contar con una plataforma tecnológica, acompañamiento personalizado e implementar estrategias claves para cada uno de los segmentos, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos y el mejor canal de comunicación; como ya se ha definido, lograremos incrementar proporcionalmente el target de AgroYa y cumplir con los indicadores de crecimiento de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a la proyección financiera, determinamos que AgroYa es completamente rentable a lo largo del tiempo; complementariamente la experiencia y el conocimiento adquirido y con el desarrollo de diversas estrategias comerciales garantizaremos una rentabilidad en crecimiento a lo largo de los años.

El proyecto presenta desafíos amplios en su desarrollo, pero contando con un plan estratégico como el presentado en el desarrollo de este proyecto, conociendo claramente el mercado objetivo y proyectando siempre el foco del negocio con las herramientas requeridas, AgroYa tiene un futuro asegurado en el sector del agro colombiano.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ Jesús de la Vega de Jesús Ludwig. (2013, Abril 25). Logística inversa en los procedimientos empresariales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-en-los-procedimientos-empresariales/> Consulta: 01 Diciembre 2016
- ✓ Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia. (2015, abril 27). Alpina, ejemplo que inspira a reducir desperdicio de alimentos. Recuperado de <http://www.andacol.com/index.php/www-andacol-com/100-anda/noticias-anda/www-andacol-com/newsletter-anda-08/906-alpina-ejemplo-que-inspira-a-reducir-desperdicio-de-alimentos> Consulta: 15 enero 2017.
- ✓ Dinero.(2016, Octubre 13). Doble Vía. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresal/especial-comercial/articulo/doble-via/37375> Consulta: 15 enero 2017.
- ✓ Foundation Ellen MacArthur – Fundación para la Economía Circular. Economía Circular. Recuperado de [http://economiecirculaire.org/wp/?page\\_id=62](http://economiecirculaire.org/wp/?page_id=62) Consulta: 15 de enero de 2017.
- ✓ Rafael Mejía López - Sociedad de Agricultores de Colombia. Balance Preliminar de 2015 y perspectivas de 2016. Recuperado de <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario->

[colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html](http://www.elcolombiano.com/historico/la_obsoleta_maquinaria_agricola-OBEC_248666)

Consulta: 01 diciembre de 2016.

- ✓ Economía El Tiempo. (2016, marzo 11). Sector agrario tuvo crecimiento al final del año y se ubicó en 4,8 %. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16533760>. Consulta: 01 diciembre de 2016
- ✓ Negocios . Dinero. (2011 Septiembre 7). Maquinaria Agricola se Abre camino. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/maquinaria-agricola-abre-camino/98903> Consulta: 01 diciembre 2016.
- ✓ Juan José Perfetti del Corral - El Colombiano. (2013, junio 27). La obsoleta maquinaria agrícola. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/historico/la\\_obsoleta\\_maquinaria\\_agricola-OBEC\\_248666](http://www.elcolombiano.com/historico/la_obsoleta_maquinaria_agricola-OBEC_248666). Consulta: 01 diciembre 2016.
- ✓ Dinero. (2016, Noviembre 24). "El PIB del agro crecerá 3,1%, por encima de la economía", MinAgricultura. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/entrevista-a-aurelio-iragorri-sobre-sector-agricola-en-colombia/239389>. Consulta: 01 diciembre 2016.
- ✓ Dinero.com. (2015, Septiembre 29) ¿ Cómo está compuesta la economía colombiana?. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/composicion-economia-colombiana-2015/214054> Consulta 03 diciembre 2016.
- ✓ Juan José Perfetti, Álvaro Balcazar, Antonio Hernández, Jose Leibovich. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Recuperado de [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC\\_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf) Consulta: 10 diciembre 2016.
- ✓ MinAgricultura. (Mayo, 2016) Producción Total Nacional. Recuperado de <http://www.agronet.gov.co/Paginas/default.aspx> Consulta: 10 diciembre 2016.
- ✓ Finagro. El momento del Agro. Recuperado de <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>. Consulta 11 diciembre 2016.
- ✓ DANE. (2015, Octubre 27), Inventario Agropecuario en las unidades de producción agropecuaria (UPA). Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT\\_9.pdf](http://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/avanceCNA/PPT_9.pdf). Consulta: 30 Noviembre 2016.
- ✓ Dinero. (2016, Abril 2), La floricultura toma un nuevo aire gracias al dólar. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/la->

[floricultura-se-recupera-en-colombia-gracias-a-preciso-del-dolar/218789](#).

Consulta: 30 Noviembre 2016.

- ✓ ICA. (2016), Empresas Registradas. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Regulacion-y-Control-de-Plaguicidas-Quimicos/Listados/2009/EMPRESAS-PLAGUICIDAS-PQUA-15-04-09.aspx>. Consulta 01 Diciembre 2016.
- ✓ Alcaldía Mayor de Bogotá. Alrededores de Bogotá, Norte y Sabana de Bogotá. Recuperado de <http://www.bogota.gov.co/ciudad/alrededores/norte>. Consulta 01 Diciembre 2016.

## GLOSARIO

**ECONOMÍA CIRCULAR:** “Facilitar un desacople sencillo para darle una nueva vida reincorporándolos al ciclo de producción y componer una nueva pieza. Cuando no sea posible, se reciclará de una manera respetuosa con el medio ambiente”<sup>20</sup>.

**LOGÍSTICA:** “Es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios, a la vez que maneja con acierto los flujos de información asociados.” (Bastos Boubeta, 2007)<sup>21</sup>.

**LOGÍSTICA INVERSA:** Logística inversa es el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente, y a un costo apropiado, los flujos de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada desde el punto de consumo al punto de origen con el propósito de recuperar el valor primario o disponer adecuadamente de ellos.<sup>22</sup>

**PATENTE:** Son títulos de propiedad otorgados por el gobierno de un país que confieren a su titular el derecho a impedir por un tiempo determinado que terceros fabriquen, vendan y/o utilicen en el comercio la invención protegida.<sup>23</sup>

**SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA – S.A.S.:** La sociedad por acciones simplificadas está reglamentada según la Ley 1258 de 2008 . Dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.<sup>24</sup>

**FEEDBACK:** Es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.sostenibilidad.com/economia-circular-que-es>

<sup>21</sup> <https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-concepto-ventajas-y-desventajas/>

<sup>22</sup> <https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-concepto-ventajas-y-desventajas/>

<sup>23</sup> <http://www.cibepyme.com/minisites/colombia/es/propiedad-intelectual/propiedad-industrial/invenciones-patentes-y-modelos-de-utilidad/>

<sup>24</sup> <http://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>

<sup>25</sup> <https://www.significados.com/feedback/>